

Leonhard J. Schnorrenberg / Heinz K. Stahl /
Hans H. Hinterhuber / Anna Maria Pircher-Friedrich (Hrsg.)

Servant Leadership

*Prinzipien dienender Führung
in Unternehmen*

2., neu bearbeitete Auflage

Inhaltsverzeichnis

ERVIN LAZLO Geleitwort Servant Leadership als Lebenshaltung ist Erfolgsfaktor	1
LEONHARD J. SCHNORRENBURG HEINZ K. STAHL HEINZ H. HINTERHUBER ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH Vorwort zur 2. Auflage	11
HANS H. HINTERHUBER ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH RÜDIGER REINHARDT LEONHARD J. SCHNORRENBURG Vorwort zur 1. Auflage	13
LARRY C. SPEARS Grüßwort	15
I. Grundlagen des Servant Leadership	
LEONHARD J. SCHNORRENBURG Eine unendliche Geschichte über die Kunst des Führens im Dienste des Menschen	19
HEINZ K. STAHL Stationen auf dem Weg zur „Dienenden Führung“	51
HANS H. HINTERHUBER MUHAMMAD MOHTSHAM SAEED „Dienen“ als Grundgedanke der Führung	67
ARMIN PIRCHER VERDORFER DIRK VAN DIERENDONCK CLAUDIA PEUS Servant Leadership aus wissenschaftlicher Sicht: Erfahrungen mit dem Servant Leadership Survey (SLS)	93
HANS RUDI FISCHER HEINZ K. STAHL „Dienen“ als Weg zum balancierten Führen	113

ERVIN LASZLO

Geleitwort

Servant Leadership als Lebenshaltung ist Erfolgsfaktor

Die Idee, dass eine Führungskraft über ihre Führungsrolle und ihren Dienst an der eigenen Firma hinaus gleichzeitig ein Diener der Gesellschaft ist, gewinnt im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts generell an Akzeptanz, auch wenn sie noch nicht allgemein respektiert wird. Evident wird das in der Anerkennung der Gesellschaftlichen Verantwortung (*Corporate Social Responsibility*, CSR) als Teil eines ethischen, und immer mehr auch erfolgreichen, Managements von Unternehmen. Beinahe alle größeren Firmen haben inzwischen Abteilungen, Vizepräsidenten oder Direktoren mit speziellen Zuständigkeiten für die Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die das tatsächliche Ausmaß der von Firmen praktizierten CSR messen; daneben lässt sich eine steigende Annäherung des Marktwerts von Unternehmen mit einem hohen Wert auf der CSR-Skala feststellen. Auch für Kunden und Geschäftspartner spielt CSR eine wachsende Rolle bei der Wahl jener, mit denen sie Geschäftsbeziehungen unterhalten wollen, und einige Verbraucherorganisationen gehen bereits soweit, dass sie den Boykott von Firmen empfehlen, die ihre Verantwortung für die Gesellschaft und die Umwelt vernachlässigen.

Der Aufschwung von CSR ist eine logische Entwicklung in der wachsenden Erkenntnis, dass Führungskräfte von ethisch handelnden und erfolgreichen Firmen mehr sind als bloß Geschäftsleute: Sie sind im tiefsten und weitest reichenden Sinn Diener der Gesellschaft. Die legendären Industriekapitäne der ersten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts sahen sich selbst als mehr als bloße Unternehmer; sie verstanden sich als Baumeister der Gesellschaft. Unter dem steigenden Konkurrenzdruck wurde dieses Zusatzelement im Selbstbild von Unternehmern in den Hintergrund gedrängt: Der Weltmarkt wurde zu einer Arena für einen verbissenen Wettkampf zwischen wenigen Konzernriesen um Marktanteile, während mittelgroße Firmen dazu gezwungen wurden, den *Global Players* als Zulieferer, Großhändler, Berater und Vollstrecker ihrer ausgelagerten Tätigkeiten zu dienen.

Trotzdem nehmen seit einigen Jahren immer mehr Geschäftsleute die Behauptung ernst, dass Marktanteile und Profit – die Standardkennzahlen für *Shareholder Value* – als Unternehmensziele allein nicht ausreichen. Keine Firma, ganz gleich wie groß und mächtig sie auch sei, kann sich heute allein den Herausforderungen eines sich immer rapider verändernden und auf einem immer labileren Gleich-

gewicht ruhenden internationalen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Umfelds stellen. Ein Beitrag zur Nachhaltigkeit des weiteren Umfelds ist genauso Aufgabe einer Firma wie die Profitmaximierung und die Berücksichtigung der unmittelbaren Interessen der Aktionäre. Dieses Zusatzelement ist nicht bloß Verzierung oder reine Äußerlichkeit; es ist auch mehr als Wohltätigkeit und Philanthropie. Es gehört zu den Kernaufgaben eines Unternehmens und ist ein Teil der Unternehmensstrategie, der in alle Tätigkeiten des Unternehmens, von der langfristigen Planung bis zu den Alltagsbeziehungen mit Kunden und Konsumenten, hineinwirken muss.

Es gibt Führungskräfte, die entschieden dafür eintreten, CSR als Leitmotiv in alle Unternehmensbereiche zu integrieren. Angeregt durch die Probleme und die Solidarität, die infolge des Hurrikans Katrina hervor traten, schilderte LEE SCOTT, CEO des amerikanischen Konzerns Wal-Mart in einer Rede vom 24. Oktober 2005 der Belegschaft jene Aktivitäten im Unternehmen, für die CSR eine maßgebliche Rolle spielt. Die Bandbreite der von Verantwortung betroffenen Handlungen umfasst die Umwelt und das gesellschaftliche Umfeld des Betriebes („Ein guter Hüter der Umwelt und der Gemeinschaft zu sein, in der wir operieren, steht nicht im Widerspruch zum Ziel, ein effizienter und gewinnbringender Betrieb zu sein. Nein, es ist ein und dasselbe“); die Müllvermeidung („Wenn man etwas wegwerfen muss, dann wollen wir es nicht!“); Produktauswahl („Unsere Kunden sollten auf keine Kompromisse eingehen müssen, wenn sie in unseren Läden einkaufen ... und sollten auch nicht über mehr Einkommen verfügen müssen, um sich Fisch, Baumwolle, Holz- oder Papierprodukte leisten zu können, die keine Gesundheitsrisiken für ihre Familie bergen oder umweltverträglich hergestellt wurden“); die Unternehmensverantwortung betrifft weiter die Gesundheitsvorsorge, die Lohnpolitik, das Engagement für die Lokalbevölkerung und die Diversität. In all diesen Bereichen, versicherte SCOTT, wird Wal-Mart mit Lieferanten, Partnern, auch Regierungen, Hilfsorganisationen und der Öffentlichkeit zusammenarbeiten, um Nachhaltigkeitsstandards zu verbessern. Wal-Mart wird die Geschäftsbeziehungen zu Zulieferbetrieben aufkündigen, die den eigenen ethischen Standards nicht entsprechen, wird sich gemeinsam mit anderen multinationalen Unternehmen bemühen, proaktivere Rahmenbedingungen für die Einforderung und Förderung positiver Geschäftspraktiken zu schaffen, sowie eine Koalition von Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Industrie anführen, um die neuen Standards und angegebene Technologien auch anzuwenden.

SCOTT'S Conclusio hat Auswirkungen, die weit über seine eigene Firma hinausreichen: „Damit Wal-Mart weiter wachsen und erfolgreich sein kann, müssen wir in einer gesunden und erfolgreichen Welt operieren. Wir sind überzeugt, dass diese Initiativen und viele mehr, die noch folgen werden, aus uns einen konkurrenzfähigeren und innovativeren Betrieb machen werden, einer, der für seine Kunden einfach relevanter ist ... Für uns ist es im Grunde dasselbe, verantwortungsvolle Bürger und ein erfolgreiches Unternehmen zu sein“ (SCOTT, 2005).

Solche Behauptungen zeugen von einem neuen Bewusstsein über die Verantwortung von Unternehmen von Seiten von Führungskräften und sind getragen von der Auffassung, dass Verantwortung nicht erst im Jenseits belohnt wird, sondern schon hier und jetzt vom Markt. Diese Erkenntnis veranlasste Manfred Pohl, Gründer und CEO des Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA) zur Aussage, „die Entscheidung, wie eine Firma ihrem Geschäft nachgeht und wo sie soziale Verantwortung übernimmt, ist genauso wichtig wie die Entscheidung über die Art des Geschäfts und über den Standort von Produktion und Absatz“ (POHL, 2004).

CSR als Teil der grundlegenden Zielsetzung eines Unternehmens macht aus Führungskräften Diener der heutigen globalisierten und immer stärker von gegenseitiger Abhängigkeit geprägten Welt der Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Ihr Dienst ist nicht nur für die jeweilige Firma oder Branche von Bedeutung, sondern reicht sogar über die Geschäftswelt hinaus. Vielleicht ist er sogar eine Vorbedingung, um den frühzeitigen Kollaps unserer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Systeme zu verhindern und sie auf den Pfad der Nachhaltigkeit zu bringen.

Warum die Neuorientierung unserer Systeme eine so dringende und lebenswichtige Notwendigkeit geworden ist, lässt sich anhand von Szenarien darstellen, die sich aus der Fortschreibung der gerade dominanten Trends ohne eine Kursänderung ergeben:

- Die aktuelle Entwicklung in der Verteilung von Macht und Reichtum auf der Erde führt in allen Teilen der Erde zu kritischen Frustrationspegeln. In armen wie in reichen Ländern nähert sich die Kluft zwischen den armen und marginalisierten Bevölkerungskreisen und den Reichen den Grenzen der Vertretbarkeit. Über 80 Prozent des weltweiten Bruttosozialprodukts gehört einer Milliarde von Erdbewohnern, die restlichen 20 Prozent müssen für 5,5 Milliarden Menschen reichen – und die Kluft wird sich weiter vergrößern, da die armen Länder 38 Milliarden Dollar im Jahr mehr ausgeben, als sie in Form von Entwicklungshilfe einnehmen.
- Die Weltbevölkerung wird mehr und mehr verstädtert, wobei die Lebensbedingungen in den Städten immer schlechter werden. Einer von drei Stadtbewohnern lebt heute in Slums, Barackenstädten, Favelas oder städtischen Ghettos, und dieser Anteil erreicht in den ärmsten Ländern bis zu 78 Prozent. Die Lebensbedingungen der rund 900 Millionen Menschen, die offiziell als Slumbewohner klassifiziert werden, sind nicht nur unter jeder Norm, sondern unter jeder Menschlichkeit und physisch, sozial und moralisch unzumutbar.
- Der Grad an Autarkie in der Lebensmittelversorgung hat im Großteil der Volkswirtschaften stark abgenommen, ebenso wie die international verfügbaren Lebensmittelreserven. Das birgt die Gefahr verbreiteter Hungersnöte, sollte es in Teilen der Welt zu Missernten kommen.
- Auch die Trinkwasserreserven nehmen kontinuierlich ab, mit mehr als der Hälfte der Erdbevölkerung, die keinen sicheren Zugang zu ausreichend und

sauberen Trinkwasser hat. Dieser Anteil soll bis zur Mitte des Jahrhunderts gar auf zwei Drittel anwachsen.

- Das vitale Gleichgewicht in der Erdatmosphäre, in den Weltmeeren und Süßwassersystemen sowie im Erdboden ist vielerorts in Mitleidenschaft gezogen. Gewisse Prozesse verstärken sich von selbst und haben sich zum Teil schon verselbstständigt: Durch das Schmelzen der Polarkappen nimmt das Meer Wärme auf, was die Eisschmelze weiter vorantreibt. Der schmelzende Permafrost in Sibirien setzt in den darunter liegenden Torfschichten Methangas frei, das wiederum den Treibhauseffekt fördert. Dadurch schmilzt das Eis noch schneller und das führt zu noch mehr Methangas. So steigt der Wasserspiegel in den Weltmeeren und verändert sich das Klima, mit noch unbekanntem aber sicherlich gravierenden Konsequenzen für die Nahrung produzierende Landwirtschaft und die Bewohnbarkeit der vielen Küstengebiete auf der Erde.

In den reichen Ländern sind die Trends aber genauso wenig haltbar wie in den armen. In den USA, zum Beispiel,

- nehmen Armut und Hunger zu. Laut offiziellen Statistiken lebten im Jahr 2003 12,5 Prozent der amerikanischen Bevölkerung in Armut. 10 Millionen Haushalte – 31 Millionen Menschen, 12 Millionen davon Kinder – waren dem Risiko des Hungers oder der Unterernährung exponiert; 3,1 Millionen Haushalte, darunter 2 Millionen Kinder litten tatsächlich Hunger;
- das reichste Bevölkerungssegment wird reicher: Es gibt inzwischen mehr als 3 Millionen Millionäre allein in den Vereinigten Staaten. Aber selbst der Reichtum verleiht keine finanzielle Sicherheit: Laut einer Umfrage einer amerikanischen Privatbank fühlten sich 64 Prozent der reichsten Amerikaner, mit einem durchschnittlichen Vermögen von 38 Millionen Dollar, finanziell unsicher;
- ein spezifisch amerikanisches Problem ist die große Ungleichheit im Lebensstandard der weißen und der schwarzen Bevölkerung. Im Durchschnitt verfügt eine weiße Familie über ein Vermögen von \$ 80.000, eine schwarze Familie hingegen nur über \$ 6.000. Das ist eine wichtige Ursache für soziale Instabilität und könnte bei einer weiteren Verschärfung zu größeren Unruhen führen (Laszlo, 2006).

Eine Fortsetzung dieser und ähnlicher Trends würde Anlass zu unhaltbaren sozialen und folglich auch wirtschaftlichen und ökologischen Zuständen geben. Ob ein derart kritischer „Chaospunkt“ zuerst in der Wirtschaft, im Finanzsystem oder in der Umwelt auftreten wird, lässt sich schwer voraussagen. Das ist aber gar nicht so wichtig: Unsere Welt ist inzwischen so eng vernetzt, dass eine Krise in einem System unmittelbare Auswirkungen auch auf die anderen hätte.

Können solche Trends abgewendet oder gar umgewendet werden? Natürlich können sie das! Anhand von zwei Beispielen soll nun gezeigt werden, was getan

werden kann. Beide Beispiele beziehen sich auf den Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Wir leben auf einem Planeten mit endlichen Ressourcen. Wir können nicht weiterhin vom „natürlichen Kapital“ zehren – wir müssen dazu übergehen, vom „natürlichen Einkommen“ zu leben. Das natürliche Kapital besteht aus den angehäuften Reichtümern der Erde, die genutzt und verbraucht werden, etwa beim Verbrennen von fossilen Treibstoffen. Ist dieses Kapital aufgebraucht, brechen die darauf bauenden ökonomischen Systeme zusammen – sie sind nicht aufrecht zu erhalten. Das natürliche Einkommen hingegen sind die schier unerschöpflichen Ressourcen der Natur – allen voran die Sonneneinstrahlung – und die wirksam und erfolgreich erneuerbaren und wieder verwendbaren biologischen und mineralischen Rohstoffe. Wirtschaftliche und soziale Systeme, die auf natürliches Einkommen anstatt auf natürliches Kapital bauen, sind intrinsisch nachhaltig.

Ein entsprechender Wandel muss auch in Bezug auf die Effizienz im Ressourcenverbrauch eintreten. Eine nachhaltige Strategie ist die Steigerung der Ressourcenproduktivität anstelle der Optimierung der Arbeitsproduktivität, die noch immer das Hauptziel und die größte Sorge zeitgenössischer Unternehmer ist. Dazu ist es erforderlich Produktionsprozesse und Konsumartikel zu konzipieren, die möglichst wenig nichterneuerbare Ressourcen verbrauchen, und den Anteil der zur Genüge vorhandenen oder billig und erfolgreich erneuerbaren Ressourcen zu maximieren.

Es gibt noch weitere Ansatzpunkte für verantwortungsvolle Geschäftspraktiken. Es folgt eine kurze Aufstellung:

Verantwortung für die Shareholder. Der Verantwortung eines Unternehmens für die eigenen *Shareholder* braucht nicht vernachlässigt zu werden, man muss nur den Begriff Verantwortung dehnen. Dazu ist es erforderlich, über die traditionellen Finanzziele hinauszugehen und für eine breitere und längerfristige Perspektive einzutreten, die auch das Design, das Marketing und die Investitionsmöglichkeiten beinhaltet. Das Top-Management des Unternehmens kann objektive und fundierte Informationen über die Voraussetzungen liefern, unter denen die Wachstums- und Gewinnchancen des Unternehmens auf nachhaltige Weise gesteigert und eine für alle Beteiligten günstige Win-Win-Situation für Partner, Kunden, Konsumenten und die Lokalbevölkerung geschaffen werden kann.

Verantwortung für die MitarbeiterInnen. Die Verantwortung für die eigenen Angestellten umfasst sowohl die materielle als auch die spirituelle Seite ihres Lebens. Auf der materiellen Seite gewährleistet eine verantwortungsbewusste Leadership einen fairen Lohn und faire Arbeitsbedingungen. Dazu gehört ein sicheres, gesundes und ästhetisches Arbeitsumfeld, das für die Arbeit förderlich ist und keinen unnötigen und ungesunden Stress verursacht. Die Sorge für das spirituelle und geistige Wohlbefinden der Angestellten reicht von Fragen der Ehrlichkeit und Verlässlichkeit bis hin zu anscheinend so abstrakten aber in der Praxis sehr relevanten Fragestellungen wie die nach der Sinnfindung bei der Arbeit und dem eigenen Beitrag an der menschlichen und gesellschaftlichen Mission des Unternehmens.

Verantwortung für Kunden und Auftraggeber. Verantwortung für Kunden und Auftraggeber heißt, deren Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, zu respektieren, sie basiert aber auch auf der Erkenntnis, dass man freien, mündigen Individuen am besten mit Informationen dient, die ihnen die für sie beste Entscheidung ermöglichen. Die Konsumentenschutzgesetzgebung betont ganz klar, dass Konsumenten ein Recht auf neutrale Informationen haben – ein Recht auf freie Wahl, ein Recht auf die freie Äußerung ihrer Ansichten und darauf, dass diese Gehör finden. Werden diese Rechte respektiert, werden Kunden und Auftraggeber nicht dazu verführt, einen künstlichen Bedarf zu befriedigen, der durch ein auf kurzfristige Gewinne abzielendes Marketing geschaffen wurde, dann sind sie besser im Stande, echte Bedürfnisse und rationale Erwartungen zu befriedigen.

Verantwortung für das gesellschaftliche Umfeld. Die Verantwortung eines Unternehmens reicht über die unmittelbare Geschäftssphäre – *Shareholder*, Angestellte, Partner, Kunden und Auftraggeber – hinaus zu all den Menschen, deren Leben durch die Unternehmensaktivitäten berührt werden. Die Sorge um diese umfangreichere Gruppe von *Stakeholder* fügt der Mission des Unternehmens eine neue Dimension hinzu. Profite erzeugen ist nicht mehr der einzige Zweck, sondern wird zum Mittel, um ein anderes Ziel zu erreichen: ein guter Unternehmensbürger zu sein, ein produktives und positives Mitglied der Gemeinschaft, in der man lebt und arbeitet. Ein guter Unternehmensbürger sein heißt, mehr als nur an wohltätige Organisationen zu spenden. ROLF-E. BREUER, Ex-Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Bank, meinte, ein guter Unternehmensbürger sein „ist viel mehr als nur ein guter Arbeitgeber zu sein – es bedeutet ein guter Gegenspieler für alle Bereiche der Gesellschaft zu sein ...“ Gute Unternehmensbürger nehmen Teil am Leben der Gesellschaft, interessieren sich für ihre Belange, verstehen ihre Probleme und gehen diese, so gut es das Unternehmen kann, an.

Verantwortung für die Umwelt. Die Verantwortung eines Unternehmens reicht sogar über die Geschäftssphäre und die soziale Sphäre hinaus in die Sphäre der Umwelt. Die Verantwortung für die Umwelt ist seit den späten 70iger Jahren Diskussionsthema. Aber wie schon beim Öko-Marketing wurde sie meist nur als Marketinginstrument eingesetzt. Eine echte Verantwortung für die Umwelt fußt auf ein Verständnis der ökologischen Prozesse, welche die Nachhaltigkeit oder eben die Nichtnachhaltigkeit in der Natur ausmachen. Dazu gehört auch das Engagement, vorwiegend – wenn wirtschaftlich und technisch machbar sogar ausschließlich – die Nachhaltigkeit fördernde oder steigernde Tätigkeiten zu unternehmen. Das heißt, die beiden zuvor aufgeführten Ziele – vom natürlichen Einkommen zu leben und die Produktivität des Ressourceneinsatzes zu optimieren – anzustreben und weitere, wie die Abgas- und Müllreduzierung, den Abbau der Biodiversität und die Einschränkung negativer Auswirkungen auf die Natur.

Die genannten Beispiele beziehen sich auf generelle Prinzipien. Es wird Aufgabe der neuen Führungskräfte aus der Wirtschaft sein, diese im Detail auszuarbeiten und anzuwenden. Die Frage ist berechtigt, warum nur Unternehmer und nicht auch Politiker und andere Führungsfiguren in der Gesellschaft die Last der Verant-

wortung tragen sollen. In erster Linie Führungskräfte aus der Wirtschaft für die Schaffung eines Umfelds verantwortlich zu machen, in dem zum Scheitern führende Trends durch nachhaltige ersetzt werden, heißt nicht, dass nicht auch Politiker, NGOs, Bürgerorganisationen oder einfach besorgte Bürgerinnen und Bürger Verantwortung übernehmen müssen. Die Verantwortung von Unternehmern und Managern ist aber größer, weil ein Unternehmen schneller und wirksamer handeln kann. Unternehmer können sicher schneller agieren als Politiker, die von den Launen der Wähler abhängig sind, um gewählt und später wieder gewählt zu werden. Ihre Aktionen sind auch wirksamer als jene von Führungspersönlichkeiten aus der Zivilgesellschaft, die zwar meist engagiert und zukunftsorientiert sind, aber in einem viel kleineren Rahmen wirken und oft nicht über die entsprechenden Mittel verfügen.

Folgendes Szenario soll aufzeigen, wie eine Trendwende in Richtung Nachhaltigkeit aus den Reihen der Wirtschaft – auch nur einer Hand voll aufgeklärter Leader – lanciert werden könnte:

- Rund ein Dutzend Führungspersönlichkeiten aus globalen Unternehmen erkennen, dass die Verantwortung für die Gesellschaft zur grundlegenden Mission ihres Unternehmens gehört und beschließen, gemeinsam Wege zu finden, in ihrem Bestreben weiterzumachen, ohne einen unfairen Wettbewerb, branchenweites Misstrauen oder Unverständnis zu riskieren. Sie beschließen, verschiedene Elemente von CSR in die Kernstrategie ihrer Unternehmen aufzunehmen. Sie einigen sich, ihre Produktions- und Dienstleistungssparten nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit auszurichten und diese auch ihren Beziehungen zu Angestellten, Partnern, Kunden, Konsumenten, zum lokalen Umfeld und die lebensstiftende Umwelt zugrunde zu legen. Wenn diese verantwortungsorientierten Praktiken ihre Gültigkeit bewiesen haben, wird es sich herausstellen, dass es sich dabei nicht bloß um Träumereien, sondern um die Blaupause für eine größere Loyalität seitens der Konsumenten, für gute Beziehungen zu seinen Nachbarn und größere Marktanteile handelt. Weitere Unternehmer werden sich anschließen und die nachhaltigen Geschäftspraktiken werden sich auf viele Branchen in der Wirtschaft ausbreiten.
- Bald wird die Nachfrage nach den leichter erhältlichen und erschwinglicheren sozial- und umweltverträglichen Produkten und Dienstleistungen anschwellen. Viele Geschäftsleute werden neue Marktnischen entdecken und diese mit innovativen Methoden, Technologien, Produkten und Dienstleistungen besetzen. Die Nachrichten- und Unterhaltungsmedien werden darin den Aufstieg einer neuen Kultur erkennen und herausfinden wollen, warum sich Leute diesem Trend anschließen. Sie werden über die besten Beispiele berichten und diese, zusammen mit den sozialen und kulturellen Innovationen, die ihn zugrunde liegen, einem breiten Publikum bekannt machen wollen.
- Nach wenigen Jahren werden Kulturen, die bislang am Rande der Gesellschaft standen – die Kultur des bewussten Konsums und einer natürlichen Lebens-

weise, die Kultur des Friedens und der Solidarität, die Kultur einer bewussten und gesunden Ernährung, des Recyclings und der Wiederverwendung von Rohstoffen – zum *Mainstream* gehören. Das untermauert die Unterstützung für weitere auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Geschäftsstrategien. Infolgedessen werden immer mehr Maßnahmen zum Schutz der Umwelt, zur Schaffung eines wirksamen Systems der Verteilung von Nahrung und Ressourcen, zur Entwicklung und Anwendung von erneuerbaren Energien und nachhaltigen Technologien im Transportwesen und in der Landwirtschaft ergriffen.

- Eine steigende Anzahl von Menschen finden Zugang zu Nahrung, Arbeit und Bildung. Auch die Anzahl derer, die Zugang zur Kommunikation mittels Internet haben, nimmt zu. Ihr Austausch untermauert von Verantwortung geprägte Initiativen und ebnet den Weg für weitere Bereiche, wo gegenseitige Interessen gemeinsam vorangetrieben werden können.
- Auf der Grundlage dieser Entwicklungen wird in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts in allen Kreisen der Gesellschaft eine größere Bereitschaft vorherrschen, Partnerschaften einzugehen und im Sinne des Gemeinwohls zusammenzuarbeiten. Nationales, internationales und interkulturelles Misstrauen, ethnische Konflikte, Rassendiskriminierung, wirtschaftliche Ungerechtigkeit und die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern werden signifikant zurückgehen. Das Weltsystem wird nicht die Schwelle der Unhaltbarkeit erreichen, sondern viel friedlicher sein als die heutige Welt und besser im Stande, den gemeinsamen Interessen der Menschheit zu dienen.

Der wesentliche Unterschied zwischen den eben genannten Szenarien ist die Art der Ziele, die von der internationalen Geschäftswelt ergriffen werden. Im „Untergangsszenario“ halten Führungskräfte an der klassischen *Shareholder*-Philosophie fest, die besagt, dass das Management eines Unternehmens lediglich den *Shareholdern* verpflichtet ist, und diese einzig und allein daran interessiert sind, den Marktwert des Unternehmens zu steigern. Entsprechend reicht ihr Blick nicht über Fragen nach dem Profit und das Wachstum im jeweiligen Abrechnungszeitraum hinaus. Im „DurchbruchszENARIO“ akzeptieren Unternehmer die Tatsache, dass ein Unternehmen über die Verantwortung gegenüber den Shareholdern hinaus – aber durchaus in deren Sinne – eine weiter reichende Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Natur hat. Deshalb integrieren sie nachhaltige Praktiken in die gesamte Palette der Aktivitäten ihres Unternehmens.

Das heißt also, dass die Wirtschaft ihren Part spielen muss, wenn unsere heutigen weltweiten und auf einer heiklen Balance ruhenden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Systeme nicht zusammenbrechen, sondern den Weg der nachhaltigen Entwicklung einschlagen sollen. Das ist eine besondere Aufgabe, eine Aufgabe von größter Verantwortung. Diese Verantwortung annehmen heißt, dass aus Führungskräften aus der Wirtschaft Diener der Gesellschaft werden: ausschlaggebende Diener, die mehr als andere dazu beitragen können eine Welt zu

schaffen, in der wir alle leben können – und die wir guten Gewissens unseren Kindern überlassen können.

(Aus dem Englischen von GÜNTHER COLOGNA)

Literatur

LASZLO, E.: The Chaos Point: The World at the Crossroads. Charlottesville, VA, 2006.

POHL, M.: Making Corporate Social Responsibility a Part of Companies' Culture. In Making Corporate Social Responsibility Part of Companies' Business. Frankfurt, 2004.

SCOTT, L.: Twenty First Century Leadership. Wal-Mart Corporation, 24. Oktober 2005.

Vorwort zur 2. Auflage

Wenn es tatsächlich stimmte, dass *Dienende Führung* so gar nicht in die harte Welt der Wirtschaft passt, so dürfte es eine Neuauflage dieses Buches nicht geben. Offensichtlich war PETER F. DRUCKER (wieder einmal) weitsichtig genug, als er formulierte: „Wirtschaft findet in der Gesellschaft statt und eine globale Wirtschaft in einer globalen Gesellschaft. Management hat eine gesellschaftliche Funktion, ist eine berufliche Aufgabe, deren Kern weder Reichtum noch Rang ist, sondern die Verantwortung bildet, über allem wesentlich keinen gesellschaftlichen Schaden anzurichten.“ Management (das ja „Führung“ immer als wesentliche Funktion mit einschließt) legitimiert sich vor allem über Glaubwürdigkeit – ein zerbrechliches Gut, das noch dazu immer knapper wird.

Die vorliegende 2. Auflage ist das Produkt eines scheinbaren Widerspruchs: Auf der einen Seite die angstmachenden Kontingenzerfahrungen der heutigen Führungskräfte („Morgen kann alles schon wieder ganz anders sein“), auf der anderen Seite die Erkenntnis des aufeinander Angewiesenseins derselben Führungskräfte („Ohne Mitarbeiter keine Führung“). Dieser Band bietet Einblicke in die Vielfalt und in den Reichtum dienender Führungsverhalten. Alle Autoren haben die Prinzipien der *Dienenden Führung* als eine Lebenshaltung verinnerlicht, die nicht sofort nach Konzepten, Modellen oder Techniken fragt. „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt“, meinte zutreffend BLAISE PASCAL. Es war nicht so sehr eine fachliche Herausforderung, die uns Autoren zu einer Zusammenarbeit inspirierte, sondern die persönliche Überzeugung, dass Führen eine dienende Aufgabe ist, um ein Unternehmen in den Dienst am Menschen und seiner Umwelt zu stellen.

Dem Verlag, insbesondere Frau CLAUDIA SPLITTGERBER und Herrn CHRISTOPH LANDGRAF, sind die Herausgeber sehr zu Dank verpflichtet, sieben Jahre nach der Erstveröffentlichung eine Neuauflage zu initiieren.

Eine besondere Anerkennung für ihre geleisteten Beiträge sprechen wir denjenigen Autoren von Herzen aus, die an der Neuauflage nicht mehr beteiligt sind – FRANK HAUSER, RÜDIGER REINHARD, HEIJO RIECKMANN (+) und RAINER THIEHOFF. Sie bleiben mit dem Gesamtwerk verbunden.

Den vielen neu hinzugekommenen Autoren sagen wir ein „Herzliches Willkommen“ und danken freundschaftlich für Ihre vertiefenden Einsichten – JOHN CROFT, DIRK VAN DIERENDONCK, KARL GAMPER, HANS RUDI FISCHER, ILONA KOGLIN, KATHARINA LANGE, PETER PASCHEK, CLAUDIA PEUS, ARMIN PIRCHER VERDORFER, PETER STEINKELLNER und GÖTZ W. WERNER. Im Teilen ihrer

Gedanken lassen sie uns an ihrer persönlichen Bestimmung teilhaben. Ein großes Geschenk.

Denjenigen Autoren, die sich bereitgefunden haben, ihre Beiträge zu überarbeiten, neue Themen in sich reifen zu lassen und sie zu veröffentlichen, gebührt unsere freundschaftliche Anerkennung – GÜNTHER COLOGNA, ANSELM GRÜN, ERVIN LASZLO, MARGIT RAICH, MUHAMMED MOTHSHAM SAEED, LARRY C. SPEARS, REINHARD K. SPRENGER, HANS WIELENS, KARL ZEHETNER, PETER ZINKANN. Mit ihrem Engagement tragen sie nachhaltig zur Verwirklichung *Dienender Führung* bei.

Vorwort zur 1. Auflage

Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Leadership heißt, neue Möglichkeiten erschließen und Menschen inspirieren, sich engagiert für sinnvolle Ziele einzusetzen. Je größer die Summe von Leadership in einem Unternehmen ist, desto besser funktioniert es, desto mehr Nutzen hat jeder einzelne davon in Gestalt von Sicherheit und Karriere. Leadership ist in einer Welt der Unsicherheit und des Umbruchs einer der zentralen Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum.

„Servant Leadership“ ist ein Begriff, der von ROBERT K. GREENLEAF in seinem Aufsatz „The Servant As Leader“ (1977) geprägt wurde. GREENLEAF, der frühere Director of Management Research von AT&T, mit einer 40 jährigen Berufserfahrung, wollte mit seiner Arbeit den Dialog über mehr Menschlichkeit und Effizienz in der Führung großer Organisationen anregen und gleichzeitig zum Aufbau einer besseren Gesellschaft beitragen. Er selbst sah sich als „lifelong student of organizations and how things get done“. Nach seinem Ausscheiden von AT&T gründete er das Center for Applied Ethics, das nach seinem Tod in „GREENLEAF Center for Servant Leadership“ umbenannt wurde.

GREENLEAF hat nie Servant Leadership definiert. Servant Leadership lässt sich jedoch als Wertschätzung von Individuen, als Entwicklung von Menschen, als authentisches Leben und Vorleben von Werten, als Aufbau einer Gemeinschaft, als Sorge um die Mitarbeiter umschreiben. Das Ziel ist eine Führung, die sich um das Wohl der Mitarbeiter und um das Wohl der Partner kümmert, denen das Unternehmen oder die Non-Profit-Einrichtung dient.

In den USA bekennen sich etwa ein Drittel der Fortune 100-Unternehmen zu Servant Leadership. Im deutschen Sprachraum ist der Begriff Servant Leadership nahezu unbekannt.

Der vorliegende Sammelband will diese Lücke schließen und Unternehmer und Führungskräfte einladen, durch einen Perspektivenwechsel ihre Unternehmen und Organisationen noch erfolgreicher in die Zukunft zu führen und gleichzeitig mehr Humanität und Sinnggebung in die Welt der Arbeit hineinzutragen.

Im ersten Beitrag behandelt LEONHARD J. SCHNORRENBURG nach einer einleitenden Reflexion zum Kontext „Führung“ die konzeptionellen Grundlagen „dienender Führung“.

HANS H. HINTERHUBER und MOHTSHAM MUHAMMAD SAEED zeigen in zwei Beiträgen auf, wie Servant Leadership den Unternehmenswert steigern kann, wenn

Dienen als Grundgedanke der Führung zum Gemeingut aller Führungskräfte und Mitarbeiter gemacht wird.

PETER ZINKANN stellt seine Gedanken zu den Begriffen „Führen und Dienen“ aus seinen Erfahrungen als langjähriger geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe Miele vor.

REINHARD K. SPRENGER begründet anschaulich seine These, dass nur der erfolgreich führen kann, der seine Mitarbeiter zu Freunden gewinnt, sie unterstützt und zu ihrem Erfolg beiträgt.

FRANK HAUSER stellt den „Great Place to Work[®]“-Ansatz vor, der fragwürdig gewordene Rollen der Führungskräfte neu bestimmt.

RAINER THIEHOFF überträgt die Idee der dienenden Führung auf das Handeln des Staates und seiner Institutionen in Bezug auf Unternehmenskultur und Gesundheit.

HANS WIELENS und HEINZ K. STAHL untersuchen in ihren Beiträgen den Zusammenhang zwischen Führung und Dienen und beschreiben Stationen auf dem Weg zum Servant Leadership.

KARL ZEHETNER schlägt einen Master of Leadership vor, nicht um Servant Leadership zu lehren, sondern um Servant Leadership zu lernen.

ANSELM GRÜN vertritt die religiöse Dimension von Servant Leadership, indem er auf Führen und Dienen im Lukasevangelium hinweist.

ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH geht von den Arbeiten FRANKLS aus und zeigt, wie Führungskräfte durch sinnvolles Dienen Sinn-Spuren für sich und alle strategischen Partner des Unternehmens hinterlassen kann.

MARGIT RAICH bringt eine ganz neue Sicht von Servant Leadership ein, indem sie die Philosophie von Ubuntu als brauchbaren Ansatz zur Diskussion stellt.

RÜDIGER REINHARDT bietet Denkanstöße aus wirtschaftlicher und politischer Perspektive an, die er von Servant Leadership ableitet.

HEJO RIECKMANN schließt den Band mit einer Reflexion über Servant Leadership aus existenzialpsychologischer und polit-theologischer Sicht ab.

Die Herausgeber hoffen und wünschen, dass die im Band vorgestellten Best Practices von Servant Leadership von Unternehmen, Führungskräften, Unternehmensberatern, Studierenden und Kollegen gut aufgenommen und weiterentwickelt werden. Die Herausgeber danken den Autoren für ihre engagierte Mitarbeit. Die beteiligten Autoren wünschen sich mit dieser ersten deutschsprachigen Veröffentlichung über Servant Leadership, dass ein gemeinsamer reger Gedankenaustausch sowie praktische Initiativen auf den Weg gebracht werden. Unser besonderer Dank gilt Frau Mag. SINAH KILIAN, die die Arbeit redaktionell betreut hat und Herrn Dr. JOACHIM SCHMIDT, der das Werk von Verlegerseite mitgestaltet hat.

„Dienen“ als Grundgedanke der Führung

1. Einleitung
2. Die neuen Herausforderungen für die Unternehmungen
3. Leadership ist Charakter plus Wissen plus Tun
4. Das Paradigma des Machens
5. Das Paradigma des Dienens
6. Der Übergang vom Paradigma des Machens zum Paradigma des Dienens
7. Drei Metaphern des Dienens
8. Zusammenfassung und Ausblick

Literatur

Servant Leadership heißt für uns, herausragende Mitarbeiter erkennen, anerkennen, sich um sie kümmern und ihnen helfen, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und vielleicht etwas höher zu streben, als sie selbst für möglich halten.

1. Einleitung

*„Nur eine Maus begnügt sich mit ein paar Körnern.
Kleine Wünsche geziemen dir nicht. Setz dich
für ein großes Ziel ein, das deiner wert ist.
Sei überzeugt, dass du Erfolg haben wirst.“*

MAHABHARATA

Das erste Jahrzehnt des neuen Jahrtausends hat mit vielen Unbekannten und Risiken, vor einem Hintergrund des weltweiten Terrorismus, der steigenden Rohstoffpreise, der Turbulenz und der Konfusion begonnen. Auf den Zusammenbruch der „alten Weltordnung“ ist keine neue Ordnung der Sicherheit und wirtschaftlichen Entwicklung gefolgt. Die heutige Situation kann mit „neuer weltweiter Unordnung“ umschrieben werden. Die äußeren Möglichkeiten des Menschen stehen zunehmend im Ungleichgewicht zu seiner inneren Schwäche und Ratlosigkeit.

In einer Situation der Turbulenz und des Übergangs, in der laufend neue, nicht vorhersehbare Probleme und Chancen auftauchen, für deren Lösung es keine Bezugspunkte in der Vergangenheit gibt, wird die Führung der Unternehmungen eine zunehmend schwierigere Aufgabe. Die Lage ist vergleichbar mit der Navigation in unbekanntem Gewässern, ohne GPS, ohne zuverlässige Karten und ohne sichere Orientierungspunkte. Die folgenden Ausführungen versuchen zu zeigen, dass die Unternehmungen ihrer Aufgabe als effizienteste Einrichtungen unserer Zeit nur gerecht werden können, wenn auf allen Verantwortungsebenen der Übergang von einer Einstellung des Machens zu einer Einstellung des Dienens oder Helfens zum Wohl der Kunden und der anderen strategischen Stakeholder der Unternehmung gelingt. Dazu werden Übergangsstrategien benötigt, die weniger auf die Beherrschung der anderen, sondern mehr auf die Herrschaft über sich selbst gerichtet sind.

Das Wort „Dienen“ ist im Deutschen mit einem Begriff besetzt, der negative Assoziationen hervorruft. „Dienen“ steht einerseits für „helfen“, „unterstützen“, „mittragen“, andererseits für eine Beziehung, die auf Befehl und Gehorsam gründet und in der Freiwilligkeit und „Gleichheit“ fehlen; einem anderen zu dienen, wird häufig mit Erniedrigung gleichgesetzt (EBERT, 2003). Auch im Persischen ist der Begriff des Dienens negativ belegt. Die folgende Geschichte aus SAADIS *Rosengarten* zeigt dies:

Zwei Brüder hatten verschiedene Wege eingeschlagen, ihr Leben zu fristen: Der eine war in den Dienst des Sultans getreten, und der andere ernährte sich durch die Arbeit seiner Hände. Infolgedessen war der erste ein Höfling mit Macht und Reichtum geworden, während der zweite das unscheinbare Dasein eines Derwishes führte.

Eines Tages fragte der reiche den armen Bruder: „Warum dienst du nicht so wie ich, damit du von der Plackerei des Arbeitens befreit bist?“ Da erwiderte ihm der Derwisch: „Warum arbeitest du nicht so wie ich, damit du von der Erniedri-

gung des Dienens befreit bist? Die Weisen haben doch gesagt: ‚Besser als Freier sein Brot im Winkel verzehren, denn als ein Diener mit goldenem Gürtel den Sultan verehren‘; und ferner vergiss auch nicht die Verse: „Ein leerer Bauch ist besser als ein krummer Rücken – lieber will ich wenig haben, als mich dienend ständig bücken!“ (SCHEICH SAADI, 1967, S. 84f.).

Im Englischen ist der Begriff positiv besetzt. ROBERT K. GREENLEAF, der frühere Direktor von AT&T und Begründer des Servant Leadership-Ansatzes, definiert Servant Leadership als Respekt vor dem Anderen, als Entwicklung von Menschen, Aufbau einer Gemeinschaft, als Praktizieren von Authentizität und Führung zum Wohl der Geführten und derer, denen die Unternehmung dient (GREENLEAF, 2004/1991; SPEARS, 1995; SPEARS/LAWRENCE, 2004).

Obwohl dieser Ansatz empirisch nicht nachgewiesen ist, entwickeln wir die These, dass dieser in Zukunft für die Führung der Unternehmungen eine wichtige Rolle spielen wird.

Die Ausführungen gliedern sich in fünf Abschnitte.

Erstens wird geprüft, welche Anforderungen die neuen Herausforderungen unseres Jahrhunderts an die Führung der Unternehmungen stellen.

Zweitens wird gezeigt, dass Leadership Charakter plus Wissen plus Tun ist.

Drittens wird die These entwickelt, dass es in Zukunft darauf ankommt, vom heute vorherrschenden Paradigma des Machens zu einem Paradigma des Dienens überzugehen. Dienen heißt, Entscheidungen treffen und handeln, nicht um das eigene Ego zu erhöhen oder die eigene Karriere auf Kosten anderer zu beschleunigen, sondern um den Kernauftrag der Unternehmung zu erfüllen.

Viertens wird versucht, aufzuzeigen, wie der Übergang zum neuen Paradigma gelingen könnte.

Fünftens wird mit Hilfe von drei Metaphern eine kompakte Beschreibung des neuen Paradigmas geliefert.

2. Die neuen Herausforderungen für die Unternehmungen

*„Indem wir den anderen helfen,
helfen wir uns selbst.“*

VIVEKANANDA

Die Globalisierung der Märkte und die damit verbundene Verschärfung des Wettbewerbs sind Ausdruck eines in der Industriegeschichte noch nie da gewesenen Wandels und zwingen jede Unternehmung, ihre Strategien, ihre kompetitiven und prä-kompetitiven Beziehungen zu den Wettbewerbern, ihre Führungssysteme sowie ihre Organisationsstrukturen laufend neu zu durchdenken und „entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“ fortzubilden. Diese Änderungen ergeben sich aus der Notwendigkeit, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, ihn noch wettbewerbsfähiger und erfolgreicher zu machen, seine Lebensqualität zu erhöhen, dem

Vergleich mit der Konkurrenz standzuhalten und den Wert der Unternehmung langfristig und nachhaltig zu erhöhen. In vielen Branchen ist der Wettbewerb ein Kopf-an-Kopf-Rennen, in dem der Kundennutzen, die Produktivität, die Effizienz, die Schnelligkeit, die Innovation und die Flexibilität entscheiden. Die Maßstäbe des Erfolges sind gleich geblieben: nachhaltige Wertsteigerung, Marktanteile, wirtschaftliches Gleichgewicht und finanzielle Solidität.

Die *Globalisierung* bedeutet (SINN, 2004, S. 19):

- die internationale Arbeitsteilung wird intensiver,
- die Unternehmungen suchen günstigere Produktionsmöglichkeiten für arbeitsintensive Produktionsprozesse in Niedriglohnländern,
- Arbeitskräfte aus Niedriglohnländern konkurrieren mit den Arbeitskräften in den Hochlohnländern,
- die Wertschöpfung in den Hochlohnländern nimmt ab,
- die Arbeitsmöglichkeiten in der Industrie werden weniger,
- die Verlagerung von Stufen der Wertschöpfungskette (Outsourcing) und die Errichtung von neuen Produktionsstrukturen in den Niedriglohnländern (Offshoring) erschließen neue Absatzmärkte und nutzen gleichzeitig niedrige Produktionskosten,
- Outsourcing und Offshoring retten keine Arbeitsplätze in den Hochlohnländern.

Nach der Faktor-Ausgleichs-Theorie steigen in den Niedriglohnländern die Löhne, in den Hochlohnländern fallen sie. NICOLAS G. HAYEK, der Gründer und frühere CEO der Swatch Group, ruft den Deutschen zu: „Passt mal auf, Deutsche! Wenn ihr weiter so gut leben wollt, zwei Autos haben und in die Ferien fahren wollt, dann müsst ihr leider für weniger oder gleichviel Geld mehr arbeiten, so wie ihr das früher gemacht habt“ (HAYEK, 2005, S. 58). Er meint, dass Lohnsenkungen und Lohnflexibilität Voraussetzungen für Handelsgewinne und somit für die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen sind.

Wer sind die Gewinner und wer sind die Verlierer im weltweiten Wettbewerb? Die Gewinner sind die Unternehmer und die Kapitalbesitzer, die vom Handel, vom Outsourcing und vom Offshoring profitieren, wenn die Löhne unter Druck geraten; Verlierer sind die Arbeitnehmer, vor allem die einfachen Industriearbeiter (SINN, 2004, S. 19). Die Arbeitnehmer brauchen ein Kapitaleinkommen als zweites Standbein zum Lohneinkommen. Dies ist durch Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand und durch Mitbeteiligung an den Unternehmungen möglich. Nur erfolgreiche Unternehmen erhalten alte und schaffen neue Arbeitsplätze.

Je turbulenter das Umfeld ist, desto wichtiger sind Leadership und Strategie für den Erfolg eines Unternehmens (HINTERHUBER, 2007). Leadership, Strategie (und Glück) erklären zu etwa 80 Prozent den Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen, die Attraktivität des Marktes, d.h. die Gewinn- und

Wachstumsperspektiven, die er bietet, etwa 20 Prozent (HINTERHUBER, 2011b). Im Ergebnis heißt das: Unternehmen können auch unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgreich in die Zukunft geführt werden, wenn Leadership von der Unternehmensspitze vorgelebt wird und die Strategie stimmt.

In diesem Beitrag konzentrieren wir uns auf Leadership. Die zentrale Botschaft lautet: Leadership ist umso erfolgreicher, je mehr Leadership von oben nach unten als Dienst am Kunden und an den strategischen Stakeholdern der Unternehmung praktiziert wird.

3. Leadership ist Charakter plus Wissen plus Tun

„Ich wünsche mir, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter jeden Montagmorgen mit Freude zur Arbeit kommt, mit dem Gefühl: ‚Das wird wieder eine tolle Woche werden‘.“

NICOLAS G. HAYEK

Leadership ist eine Kombination aus:

- Charakter,
- Wissen und
- Tun.

Das Ziel von Leadership ist Exzellenz in allem, was wir tun (THE U.S. ARMY LEADERSHIP FIELD MANUAL, 2004, S.3 ff.).

Leadership geht jeden an, sei er an der Spitze eines Unternehmens, in der Organisation für einen Teilbereich eines Unternehmens verantwortlich oder Leiter eines Teams auf den unteren oder mittleren Verantwortungsebenen. Die drei Ebenen von Leadership sind (Abbildung 1):

- die strategische Führung,
- die organisationale Führung und
- die Führung eines Teams.

Die Perspektiven sind naturgemäß unterschiedlich. Wer ein Unternehmen als Ganzes oder eine Strategische Geschäftseinheit führt, ist ein „Leader of leaders“ oder in italienischer Diktion „il capo di tutti i capi“. Die Auswirkungen der strategischen Führung auf die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens sind umso weitreichender, je größer die Entscheidungsbefugnisse des Letztentscheidungsträgers sind.

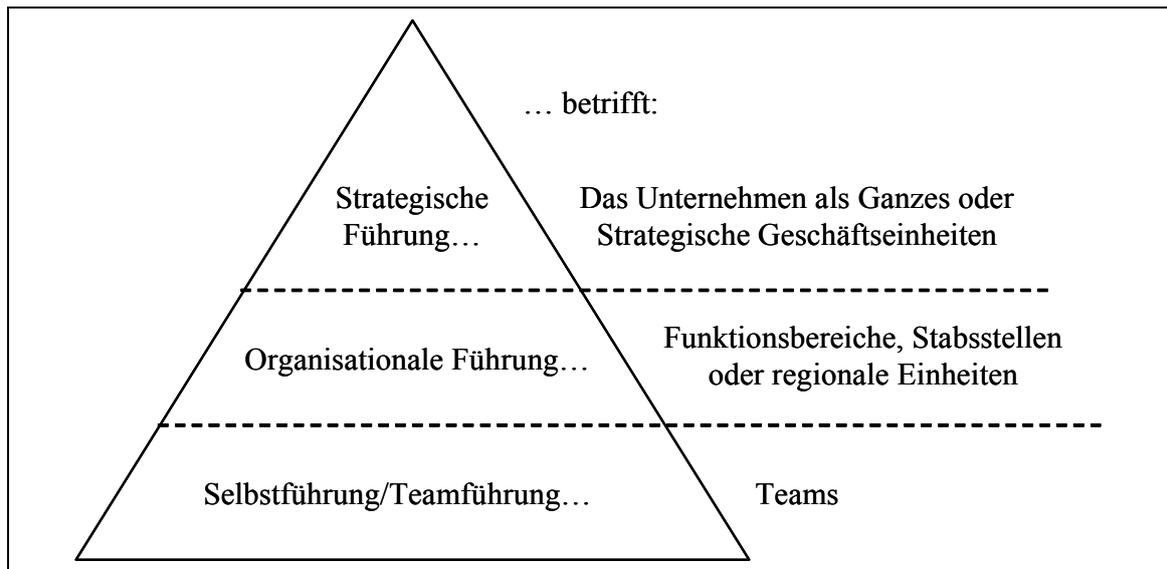


Abbildung 1: Die drei Ebenen von Leadership
(modifiziert nach The U.S. Army Leadership Field Manual, 2004)

Die Führung eines Funktionsbereiches, einer regionalen Einheit, einer Stabsstelle oder eines Prozesses verlangt genau so wie sie Selbstführung oder die Führung eines Teams Charakter, Wissen und Handeln. Die Komplexität nimmt jedoch von oben nach unten ab. In jedem Fall heißt Leadership inspirieren und beeinflussen von Menschen, in dem man Sinn bietet, eine Richtung angibt und motiviert; Leadership umfasst aber auch das eigene Handeln, um neue Möglichkeiten zu erschließen, den jeweiligen Kernauftrag zu erfüllen und um die Organisation zu verbessern. Leadership betrifft, wie erwähnt, jeden im Unternehmen, der das Verhalten anderer im positiven Sinn beeinflusst.

Werte bestimmen unsere Einstellungen (PIRCHER-FRIEDRICH, 2005). Unsere Einstellungen bestimmen unser Verhalten. Unser Charakter, d. h. unser Sein, zeigt sich in unserem Verhalten. Werte dienen uns als innerer Kompass im Leben. Sie helfen uns, in Übereinstimmung mit uns selbst zu leben und uns selbst treu zu bleiben. Integrität, z. B., ist ein Wert für mich. Ich beobachte, dass die obersten Führungskräfte wohl Integrität predigen, aber nicht vorleben; ich akzeptiere das nicht (Einstellung). Ich kündige (Verhalten). Ein anderes Beispiel. Dienen ist ein Wert für mich. Er führt zur Einstellung, andere erfolgreich zu machen und nicht auf Kosten anderer im Unternehmen Karriere zu machen. Ich verhalte mich in jeder Situation so, dass ich das Nützliche für die anderen mit dem verbinde, was für mich angenehm ist. Ich komme im Unternehmen voran, weil andere mich dabei unterstützen (Verhalten).

Eine indische Fabel vermag anzudeuten, was *Sein* heißt. Ein Mann ging zu einem Berg und sagte: „Was für ein Narr du doch bist, oh Berg! Du kennst weder deine Größe, noch deine Höhe, noch deine Form. Ich aber weiß alles über dich!“ Der Berg überlegte eine Weile und sagte dann: „Es stimmt, dass ich nichts weiß; aber ich, *ich bin* der Berg!“ Das Sein eines Menschen zeigt sich, mit anderen

Worten, *wie* einer denkt, fühlt und handelt; die Höhe des Seinsniveaus eines Menschen ist unabhängig vom Inhalt seiner jeweiligen Tätigkeit, es hängt von der Arbeit an sich selbst, von diesem *Wie* ab. Ein Unternehmer mag die schönsten unternehmungspolitischen Grundsätze haben und mit seiner Tätigkeit die Umwelt zerstören, die besten Strategien verfolgen und dabei ineffizient in der Umsetzung sein oder eine hohe Auffassung von seinen Mitarbeitern aufrichtig vertreten und gleichzeitig ein Ausbeuter sein. Wer in Bezug auf sich selbst wie auf die anderen vollkommen echt ist, wer das lebt, was er predigt, wer nichts vorstellt noch beansprucht, was ihm nicht entspricht, wessen Sachliches sich mit seinem Persönlichen deckt, der hat ein hohes Seinsniveau erreicht.

Unser Sein, d. h. unser Charakter, wird zusammenfassend von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen geprägt (Abbildung 2). Unternehmerische Werte sind z. B.: Integrität, Loyalität, Respekt vor anderen, Vertrauen, Dienen, Zivilcourage und dgl. mehr.

Die Einstellungen können mental, emotional und physisch sein. Mentale Einstellungen sind Wille, Selbstdisziplin, Selbstvertrauen, Initiative, unternehmerischer Antrieb, kulturelle Sensibilität und dgl. mehr.

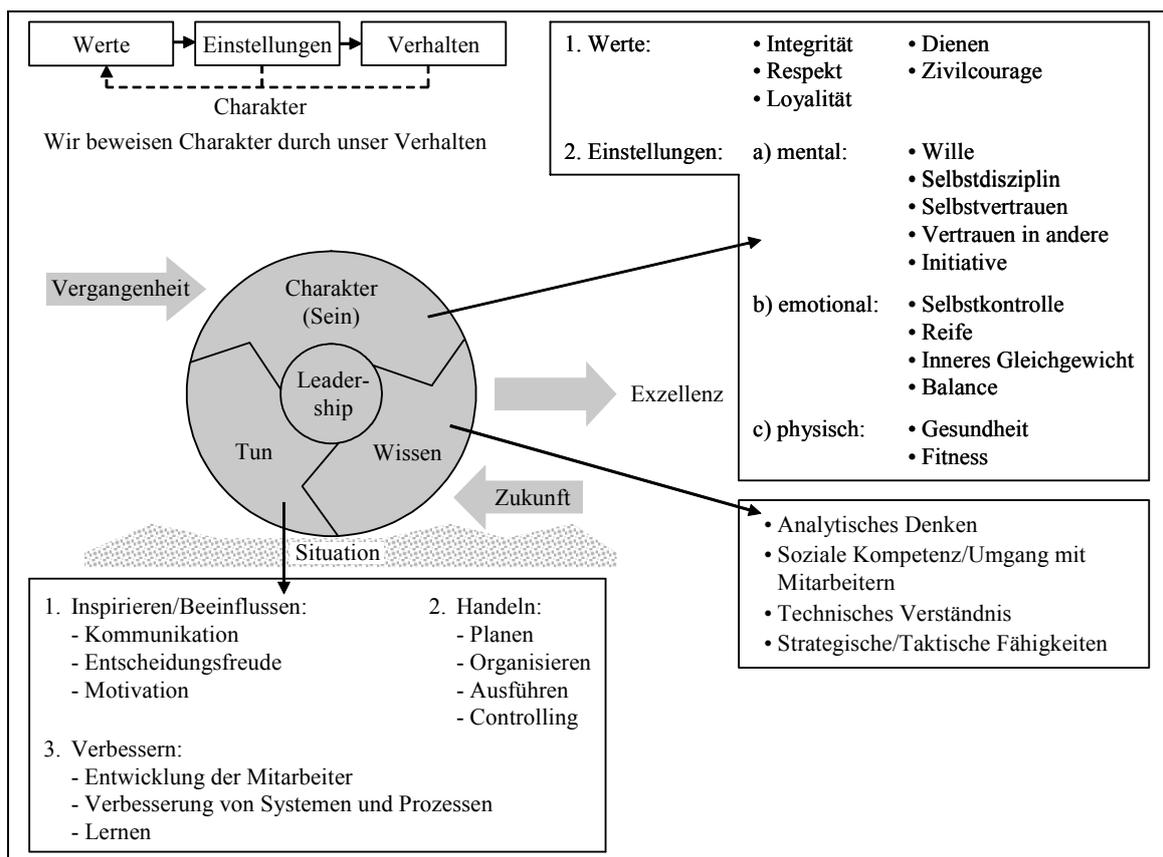


Abbildung 2: Leadership ist Sein (Charakter) + Wissen (Können) + Tun (modifiziert nach The U.S. Army Leadership Field Manual, 2004)

Emotionale Einstellungen sind Selbstkontrolle, Reife, Balance, inneres Gleichgewicht, Stresstoleranz usw. Es gilt der stoische Grundsatz, dass die Vernunft die Emotionen leiten soll (HINTERHUBER, 2011b).

Die physische Einstellung betrifft den Umgang mit unserem Körper, wie wir ihn fit halten und wie ernst wir die Ergebnisse ärztlicher Kontrollen nehmen.

Das Sein eines Menschen lässt sich nicht objektivieren, nicht einmal beweisen, dennoch entscheidet es letztlich über alles, was ein Mensch leisten wird. Der Charakter ist die unmittelbare Ausstrahlung des Seins eines Menschen. Je höher das Seinsniveau ist, desto mehr unmittelbare Autorität besitzt eine Führungskraft; sie braucht ihre überlegene Stellung nicht zu beweisen, diese wird als selbstverständlich anerkannt. Das Sein ist eine rein subjektive und in jedem einzelnen Falle eine einzigartige Größe. Das Sein strahlt seine Eigenart unmittelbar aus, von innen nach außen, unabhängig von den sonstigen Fähigkeiten eines Menschen. Das Sein ist, wie der Philosoph KEYSERLING nachweist, ein lebendiger, schöpferischer Geist, der von innen her alle Äußerungen des Lebens bestimmt. Kein großer Unternehmer hat je zum Durchschnitt gehört, auch wenn er nicht sonderlich begabt war; sein persönliches Gewicht, seine Glaubwürdigkeit und Autorität, seine Ausstrahlung und Fähigkeit, andere zu begeistern, all das hat nichts mit Wissen, sondern mit dem Seinsniveau eines Menschen zu tun (KEYSERLING, 1984).

Leadership hängt vom Seinszustand ab und ist, wie erwähnt, eine Frage von Werten, Einstellungen und Verhalten. Jeder kann sein Sein, d. h. seinen Charakter, verbessern, indem er seine Werte und Einstellungen kritisch reflektiert, weiterentwickelt und authentisch im praktischen Leben anwendet. Die charakterliche Entwicklung ist ein komplexer Prozess, der im Grunde das Leben selbst ist.

Führende brauchen zweitens *Wissen*. Wissen setzt sich zusammen aus analytischem Denken (Methodenkompetenz), interpersonellen Fähigkeiten (Sozialkompetenz), technischem Verständnis (Fachkompetenz) sowie aus strategischen und taktischen Fähigkeiten. Napoleon war ein ausdauernder, schneller, eklektischer und systematischer Leser; für ihn war das Buch ein Mittel, ein Instrument. Er las z. B. immer geographische und historische Bücher über die Länder, die er zu erobern plante. In ihm war die Überzeugung fest verwurzelt, dass, um zu siegen, es notwendig war, zu wissen, und dass, um gut zu siegen, man noch mehr und besser wissen musste.

Führende mit Charakter und Kompetenz *handeln*. Sie bringen all das, was sie sind, an was sie glauben und die Einstellungen, die sie haben sowie ihr ganzes Wissen ein, um den Mitarbeitern Sinn zu bieten, eine Richtung vorzuleben, in die es sich lohnt sich zu engagieren und um sie zu motivieren (HINTERHUBER/KRAUTHAMMER, 2005). Sinn bieten heißt nicht, den Mitarbeitern jede Entscheidung zu erklären, bis sie zufrieden sind. Sinn bieten heißt, das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen. Die Mitarbeiter müssen aus Erfahrung wissen, dass der Führende sich um sie kümmert und von ihnen nichts verlangt, was nicht der Erfüllung des Kernauftrages dient. Reinhard Sprenger betont in seinem Beitrag,

dass nur der eine Führungskraft werden soll, wer seine Mitarbeiter als Freunde gewinnt.

Leadership ist mehr als Management (HINTERHUBER/KRAUTHAMMER, 2005). Management betrifft das, was wir tun: Planen, Budgetieren, Probleme lösen, Organisieren, Koordinieren, Strategien entwickeln, Prozesse optimieren und dgl. mehr. Management ist das, was wir *tun*. Leadership ist das, was wir *sind* (HUNTER, 2004).

Ein Führender hinterlässt immer Spuren. Die Frage ist nur: Welche? Hat er seine Mitarbeiter erfolgreicher gemacht oder nicht?

LARRY BOSSIDY, der frühere CEO von AlliedSignal, beantwortet diese Frage wie folgt (BOSSIDY, 2005): „You won't remember when you retire what you did in the first quarter of 1994, or the third. What you'll remember is how many people you developed. How many people you helped have a better career because of your interest and your dedication to their development ... When confused as to how you're doing as a leader, find out how the people you lead are doing. You'll know the answer.“

4. Das Paradigma des Machens

„Der Mensch ist das Maß aller Dinge.“
PROTAGORAS

Unsere Zeit ist dadurch gekennzeichnet, dass die Werte des Machens betont werden. Pragmatismus als Inbegriff des Machens scheint das Verhalten der Führungspersönlichkeiten in allen Lebensbereichen zu kennzeichnen. In den Unternehmungen bringt pragmatisches Denken wirtschaftlichen Erfolg – auch wenn dieser oft nur von kurzer Dauer ist und dabei bestimmte Stakeholder oder das Allgemeinwohl häufig zu kurz kommen. Die kurzfristige Orientierung ist Gift für den Shareholder-Value-Ansatz und untergräbt gute Corporate Governance. Die Unternehmensskandale der vergangenen Jahre sind das Ergebnis kurzfristiger und kurzsichtiger Orientierung.

In allen Unternehmungen ist die Strategie darauf gerichtet, mit Hilfe von auf Dauer haltbaren, vom Abnehmer wahrnehmbaren und für ihn wichtigen Wettbewerbsvorteilen in jedem Marktsegment, in dem die Unternehmung tätig ist oder sein will, eine „monopolähnliche“ Stellung einzunehmen oder zumindest zu den führenden Wettbewerbern zu zählen, um dadurch eine überdurchschnittliche Rendite zu erzielen, zumindest jedoch die Kapitalkosten zu verdienen.

Das Ziel der Strategie ist eine Position der Dominanz. Die Absicherung der eigenen Handlungsfreiheit und die Fähigkeit, den Konkurrenten die ihrige durch das Anbieten einer besseren Problemlösung zu einem günstigeren Preis zu nehmen, sind die Grundelemente des strategischen Spiels. Es gibt jedoch auch eine andere Einstellung – die des Dienens. „Die erste und oberste Priorität jeder Strategie und jedes Planes muss immer das Produkt, das Produkt das Produkt sein und sein Um-

feld, der Markt – auf keinen Fall die Organisation. Jede Struktur über den operativen Einheiten ist ein notwendiges Übel und darf nicht zum Selbstzweck werden“ (HAYEK, 2005).

Ähnlich drückt sich HERMUT KORMANN, der frühere CEO der Voith AG, aus, wenn er betont, dass „eine kluge Strategie der Bescheidung im Dienst an dem Kunden“ das Ziel des Überlebens einer Unternehmung zuverlässiger sichert als eine Strategie der Dominanz. (KORMANN, 2005, S. 29) Es geht letzten Endes bei dieser Einstellung nicht darum, dass unsere Unternehmung die Nr. 1, Nr. 2 oder Nr. 3 im Markt ist, sondern um die Frage, wie machen wir die *Kunden* zu den Besten in ihren Märkten, wie machen wir sie noch erfolgreicher und noch wettbewerbsfähiger? Dazu müssen wir den Mitarbeitern helfen, ihr Bestes geben zu können und auch das Unternehmen kontinuierlich verbessern, das beiden, den Mitarbeitern und den Kunden, dient.

„Ich bin in Ordnung und muss die Welt in Ordnung bringen“, ist das Motto des „Machers“, das weitgehend die wirtschaftliche Realität prägt. Der Mensch wird als Maß aller Dinge angesehen. Nach F. MOSER geht es um die für das westliche Denken typische Einstellung: „Ich weiß, was gut für dich ist. Meine Ziele, meine Vorstellungen, meine Werte sind maßgebend“ (MOSER, 1989, S. 271).

Wenn wir sehen, wohin wir in der Industrie mit unserem Machen, mit Wissen und Geschicklichkeit heute geraten sind, so empfiehlt sich der Weg eines LAOTSE, wohl zu tun und nicht zu schädigen, zu wirken und nicht zu streiten. Denn nicht durch „Machen“ wird die Welt gewandelt, sondern durch Dienen und Helfen zum Wohl der Kunden und der anderen strategischen Stakeholder der Unternehmung (PIRCHER-FRIEDRICH, 2005). Die Strategie der Zukunft ist deshalb weniger auf die Beherrschung der anderen, auf die Einnahme führender Wettbewerbspositionen ohne Rücksicht auf die anderen und die Umwelt, sondern mehr auf die Herrschaft über sich selbst und auf den Dienst am Kunden gerichtet.

5. Das Paradigma des Dienens

*„Nur was du gibst, ist wahrhaft dein,
was du behältst, das ist verloren.“*

S. RUSTAWELI

Wenn wir uns die kurz skizzierten Herausforderungen, Zusammenhänge, Probleme und Entwicklungstrends vor Augen halten, die mit den Lösungsansätzen der Vergangenheit nicht zu bewältigen sind, wird die Notwendigkeit eines neuen Paradigmas deutlich. Das Paradigma des Dienens betont die Werte des Helfens. „Das bedeutet nicht, die eigene Familie oder sich selbst zu vernachlässigen; eine solche Vernachlässigung würde den Führenden schwächen ... Selbstloses Dienen heißt nicht, dass man kein starkes Ego, kein hohes Selbstwertgefühl oder keinen gesunden Ehrgeiz haben kann. Selbstloses Dienen heißt, dass wir keine Entscheidungen

treffen oder Handlungen begehen, die nur unserem Erscheinungsbild oder unserer Karriere helfen, andere aber schädigen oder den Kernauftrag gefährden. Der egozentrische Vorgesetzte beansprucht den Erfolg der Arbeit, die seine Mitarbeiter machen, für sich; der selbstlos Führende schreibt den Erfolg denen zu, die ihn verdienen“ (U.S. ARMY LEADERSHIP FIELD MANUAL, 2004, S. 26). Nicht der Mensch ist das Maß aller Dinge, sondern eine transzendente Wirklichkeit. Daher gilt: „Ich muss zuerst mich in Ordnung bringen, bevor ich Menschen und Dinge in Bewegung setze“ (MOSER, 1989). Nicht das „Haben“, d. h. Besitz „an sich“, Macht „an sich“, Einfluss, Prestige, Ansehen und dgl. mehr, ist ein anzustrebender Wert, sondern das „Sein“; nicht was ein Mensch „hat“ ist wichtig, sondern was er „ist“, d. h. welchen Grad von Bewusstsein, von Verständnis von sich, von den anderen und von der Welt er erlangt hat. Abbildung 3 veranschaulicht das Paradigma des Machens und das Paradigma des Dienens im Zeitverlauf.

Das Paradigma des Dienens ist gekennzeichnet durch:

- Dienst am Kunden und an den anderen strategischen Stakeholdern,
- Ausstrahlung eines überlegenen Seins,
- Vermittlung von Sinn,
- Vertrauen in die anderen, aber auch in die eigenen Fähigkeiten, neue, nicht vorhersehbare Situationen zu bewältigen, (SAEED, 2006)
- alle Entscheidungen als Dienst am Unternehmen und nicht als Mittel für die persönliche Karriere zu treffen,
- Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Lage des anderen zu versetzen, zu arbeiten und sich nicht, um mit Vivekananda zu reden, um Erfolg oder Misserfolg zu kümmern, einem Menschen zu helfen, und dabei nicht zu denken, dass dieser Mensch dankbar zu sein habe, ein gutes Werk zu tun und sich nicht darum zu kümmern, ob es Ruf und Ruhm oder gar nichts einbringt,
- offene Kommunikation und aktives Zuhören,
- Bestreben, andere erfolgreich zu machen, Werte zu schaffen, tragfähige Beziehungen zu den anderen einzurichten und zurückzugeben, was man vom Unternehmen und von der Umwelt erhalten hat,
- Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Redlichkeit und Arbeit an sich selbst,
- Fähigkeit, immer vorbereitet zu sein,
- Disziplin, nicht in der Form sklavischen Gehorsams, sondern als freiwillige Unterordnung unter gemeinsame Interessen,
- Versuch, über den Dingen zu stehen und einen Standpunkt über den Parteien zu gewinnen, mit anderen Worten,
- praktische Weisheit.

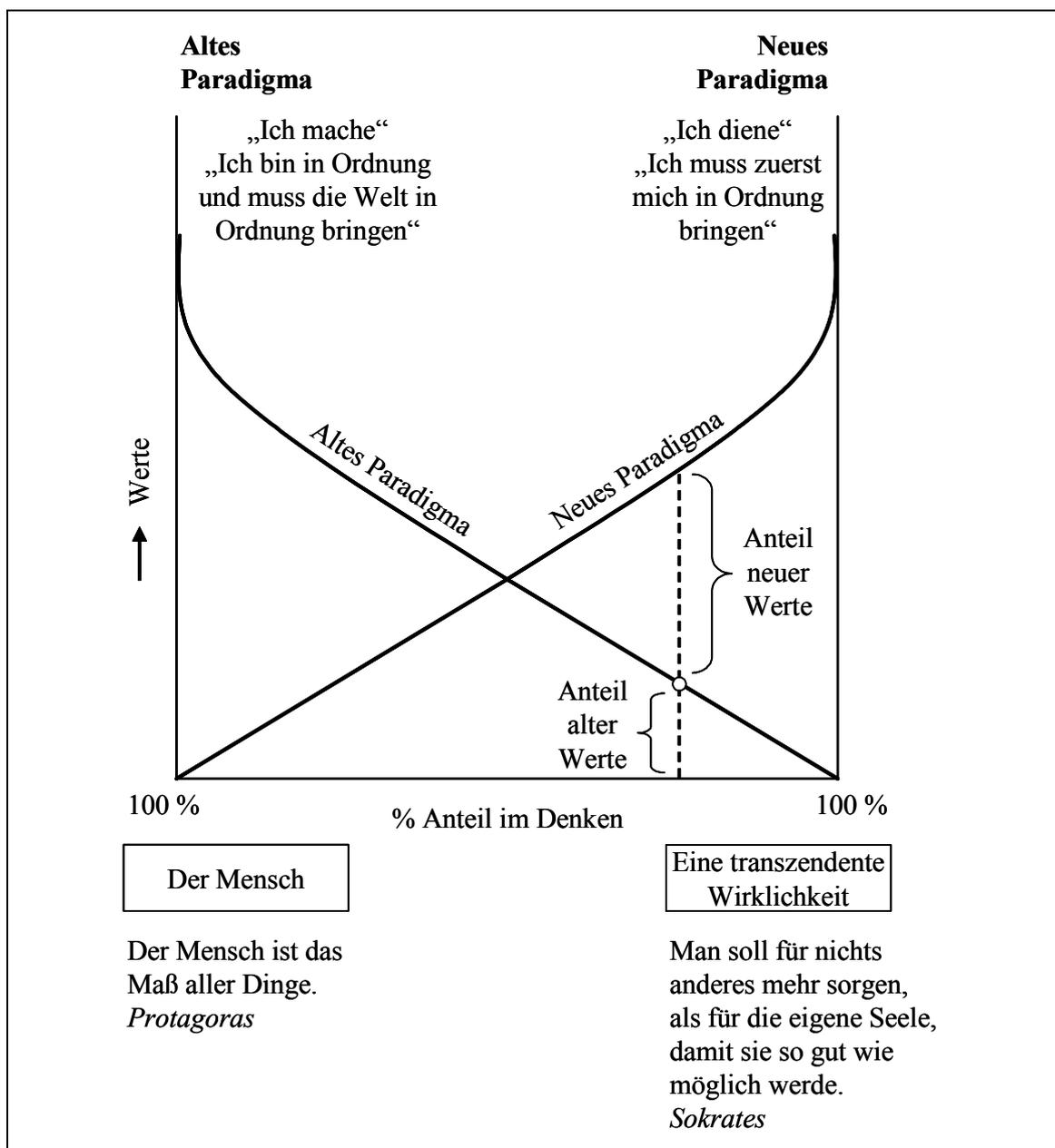


Abbildung 3: Das Paradigma des Machens und das Paradigma des Dienens (nach F. MOSER)

Von P. FORNALLAZ stammt eine sehr schöne Darstellung (Abbildung 4), die zeigt, dass jede Entwicklung im Habenbereich mit der Deckung von vorwiegend materiellen Bedürfnissen beginnt; es geht hierbei um die Deckung *echter* Bedürfnisse unter Minimierung der Entropiezunahme durch die nachhaltige Nutzung unerschöpflicher Ressourcen und durch die Förderung von Kreislaufprozessen. Mit zunehmender Lebensqualität stehen die Menschen in vielen Staaten vor einem Dilemma:

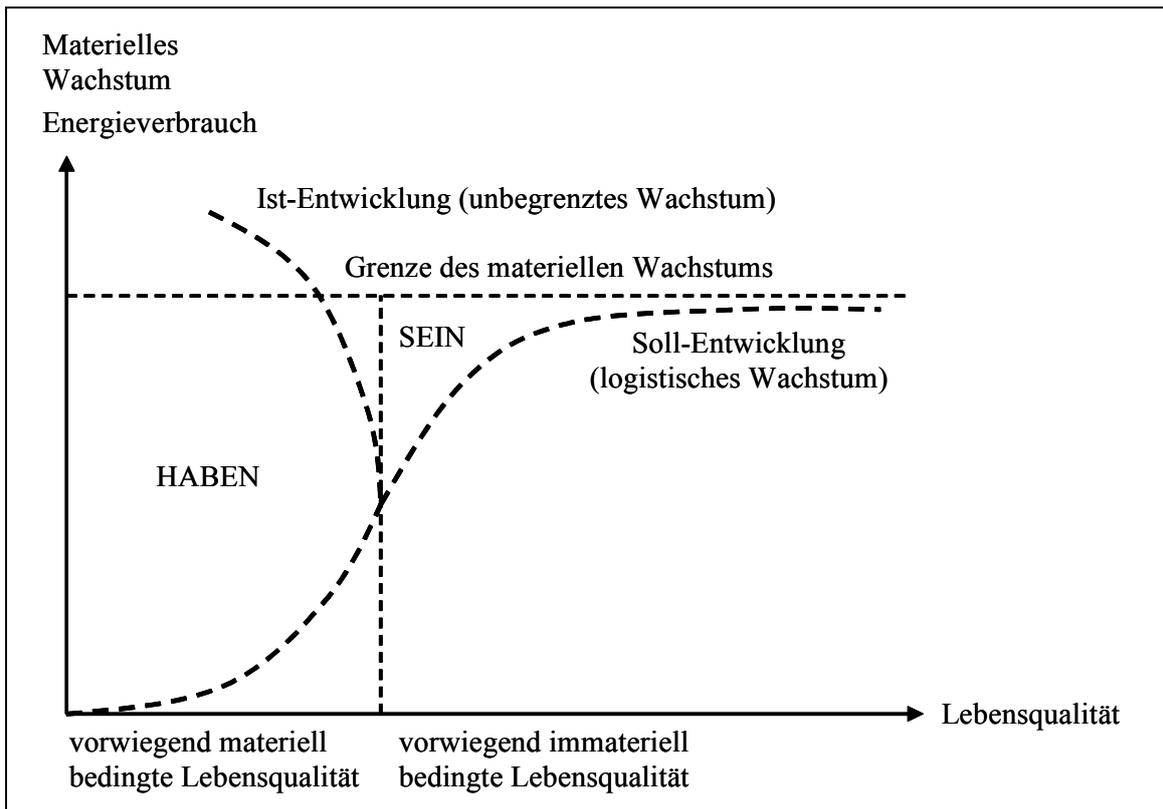


Abbildung 4: Materielles Wachstum und Lebensqualität (nach P. FORNALLAZ)

1. Werden die *immateriellen* Bedürfnisse gefördert, nimmt die Lebensqualität auf einer logistischen Kurve weiter zu;
2. werden dagegen die *materiellen* Bedürfnisse gefördert, was sich in der Zunahme des Bruttoinlandsproduktes ausdrückt, verringert sich die Lebensqualität wieder.

Die erste Entwicklung ist unbegrenzt, da sie im Seinsbereich erfolgt, die zweite stößt auf Grenzen, da die materiellen Ressourcen begrenzt sind. Die meisten Sozialindikatoren weisen nach P. FORNALLAZ auf eine Abnahme der Lebensqualität hin. Unsere Aufgabe ist es, den Übergang zur logistischen Kurve zu finden und zu verwirklichen (FORNALLAZ, 1990).

6. Der Übergang vom Paradigma des Machens zum Paradigma des Dienens

„Man soll sich freuen, wenn man in hoher Stellung anderen dienen kann.“
KONFUZIUS

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, die wesentlichen Elemente des Übergangs vom Paradigma des Machens zum Paradigma des Dienens herauszuarbeiten und erkennbare Entwicklungstendenzen aufzuzeigen (Abbildung 5). Wenn wir so leben, wie wir immer gelebt haben, wird die Zukunft so wie die Vergangenheit sein. Die Vergangenheit ist jedoch tot. Wenn wir an uns arbeiten und etwas in uns verändern, wird die Zukunft vielleicht anders sein.

- Unternehmerische Vision versus kurzfristige Wertsteigerung
- Sinnggebung und Werte versus Reglementierung und Nivellierung
- Spielregeln versus Kontrolle
- Indirekte Strategie versus direkte Strategie
- Strategisches Denken versus strategische Planung
- Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen versus Weisungen
- Prozessorientierte, flexible versus vertikale, starre Strukturen
- Mannschaftsspiel versus hierarchische Beziehungen
- Lernende Unternehmung versus statische Unternehmung
- Leadership versus Management

Abbildung 5: Zehn leitende Gedanken für den Übergang vom Paradigma des Machens zum Paradigma des Dienens

Unternehmerische Vision versus kurzfristige Wertsteigerung

In einer Zeit, in der die einzige Sicherheit das Fehlen von Sicherheiten und Orientierungspunkten für die unternehmerischen Entscheidungen ist, muss eine Unternehmung *immer vorbereitet* sein, um rechtzeitig Nutzen aus nicht vorhergesehenen Möglichkeiten zu ziehen und/oder schlecht kalkulierte Risiken abzuwenden. Unter den Bedingungen der Turbulenz und der Diskontinuität ist der strategische Plan, der auf Prognosen und Szenarien aufbaut, häufig bereits zu dem Zeitpunkt überholt, in dem er verabschiedet wird. Von Dauer dagegen ist die Vision, die eine Richtung weist, Sinn vermittelt und die Führungskräfte und Mitarbeiter für eine neue Wirklichkeit begeistert. NICOLAS G. HAYEK fühlt sich der Allgemeinheit verpflichtet. Er will sein Scherflein zur Verbesserung der Welt beitragen. „Ich kann mir nicht vorstellen zu leben, ohne eine positive Spur in dieser Welt zu hinterlassen“ (HAYEK, 2005, S. 86). Seine Vision ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden glücklich zu machen. Dadurch lenkt er das Denken, Fühlen und Handeln aller Mitarbeiter in eine Richtung, in der, um mit NASREDDIN zu reden das Nützlich-

che für die anderen mit dem Angenehmen für die Unternehmung – die nachhaltige Wertsteigerung – und ihre Mitarbeiter in Einklang gebracht werden kann. Einzig die Richtung hat einen Sinn, und es kommt darauf an, dass wir auf etwas zustreben, nicht dass wir ankommen. Wir kommen nirgendwo an, meint ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, außer im Tode.

Antizipation, Vorwegnahme zukünftiger Möglichkeiten und Gefahren, Einbeziehung des Zufalls im Rahmen einer sinnerfüllenden Vision und Unternehmungspolitik, Reaktionsfähigkeit, Schnelligkeit, Anpassung, individuelle Initiative und selbständiges Handeln auf der Grundlage von Werten sowie klare und explizite Strategien; all das ist nur möglich, wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter vom unmittelbaren, kurzfristigen Erfolg absehen, sich in die Lage der anderen versetzen, Werte verwirklichen und sich selbstlos in einen Gesamtrahmen einfügen, zu dessen Gestaltung sie selbst beigetragen haben und bei dessen Ausfüllung sich jeder einzelne aktiv beteiligt fühlen kann.

Sinngebung und Werte versus Reglementierung und Nivellierung

Von jedem Individuum und von jedem Team wird erwartet, dass es selbständig und initiativ nach Möglichkeiten Ausschau hält, sowohl den internen als auch den externen Kunden Nutzen und Werte zu bieten, ohne dabei auf Anordnungen und Weisungen von oben zu warten oder sich auf bestehende Verfahren zu berufen. Die von der Unternehmungsleitung und von den Führungskräften vorgelebte und verkörperte Unternehmungskultur muss in den Mitarbeitern den Geist der Selbständigkeit und der Initiative wecken, damit sie in der Richtung der Strategie weiterwirken. Leadership kann nicht von oben vorgegeben werden, sondern muss in vorgelebten Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen begründet sein. Es kommt heute und in Zukunft auf Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen an, die den Mitarbeitern Sinn vermitteln, von ihnen akzeptiert werden und ihnen Selbstentfaltung ermöglichen (PIRCHER-FRIEDRICH, 2005). Die Reglementierung und Nivellierung, die die Gefahr der Einengung und Begrenzung der Initiative, Kreativität und Professionalität der Mitarbeiter beinhaltet, gehört der Vergangenheit an.

Spielregeln versus Kontrolle

In einer grenzenlosen, vernetzten, wenig hierarchischen, unternehmerischen Organisation, in der die Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen bestrebt sind, die Wertschöpfung für die Abnehmer und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, braucht es „Spielregeln“, die als Ausdruck der Unternehmungspolitik in einem Leitbild festgehalten sind. Das Leitbild ist mit einer Haus- oder Hüttenordnung vergleichbar. Je klarer das Leitbild ist, je besser es die Führungswerte der Unternehmung ausdrückt, und je stärker es die Akzeptanz der Mitarbeiter findet, desto mehr werden Schnelligkeit, Einfachheit und Selbstvertrauen gefördert, desto effizi-

enter können die Kunden und die Mitarbeiter zufrieden gestellt und der Wert der Unternehmung nachhaltig erhöht werden (KOESTENBAUM, 2002).

Das Leitbild hat aber auch die Rolle der Routine, der Disziplin und der Systematik zu betonen. Asiatische und asiatisch geführte Fabriken arbeiten systematischer und disziplinierter als europäische Fabriken (MASKUS, 2005). Eine falsch verstandene Unternehmenskultur bewertet in europäischen Unternehmen die (scheinbare) Kreativität höher als Arbeitsdisziplin und Systematik. Dienen ist nicht nur Kreativität, sondern auch Routine, Disziplin und Systematik, um optimierte Prozesse effizient durchzuführen und dem Kunden das beste Produkt zu einem niedrigen Preis anzubieten.

Indirekte Strategie versus direkte Strategie

Die direkte Strategie ist die Strategie der „Macher“. Bei der direkten Strategie, wenn z. B. in einem Preiskampf ein Konkurrent vom Markt verdrängt werden soll, herrschen die materiellen und finanziellen Ressourcen vor, die psychologischen Faktoren sind weitaus weniger wichtig und der zeitliche Horizont relativ klein. In der indirekten Strategie verlagert sich der Schwerpunkt auf die indirekten Mittel – die psychologischen Faktoren, wenn dem Käufer z. B. der Nutzen klargemacht wird, den er durch die Inanspruchnahme einer bestimmten Problemlösung erzielen kann. „Handeln gleichsam als handelte man nicht“ und sich dabei die großen Ziele vor Augen halten zeigt die Richtung, in die sich das strategische Denken heute bewegt (HINTERHUBER, 2013).

Strategisches Denken versus strategische Planung

Die Zukunft ist nicht erkennbar, und nicht-planbares lässt sich nicht planen. Wird trotzdem ein strategischer Plan erstellt, dann ist er häufig ein formales Dokument, das bei seiner Verabschiedung bereits überholt ist. Die strategische Planung vermittelt häufig ein Gefühl der Genauigkeit und Vorhersehbarkeit, das den Wandel, d. h. die Abweichungen vom Plan mehr als Bedrohungen denn als Chancen empfindet. Strategische Führung beruht weniger auf der strategischen Planung, die ein Sozialisationsprozess ist, als vielmehr auf dem strategischen Denken (HINTERHUBER, 2011a).

Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen versus Weisungen

Damit die Führungskräfte und Mitarbeiter selbständig und initiativ handeln können, muss sich die Unternehmungsleitung auf die Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen beschränken, die Handlungsfreiheit lassen, und muss nur dort bindende Weisungen oder Anordnungen erteilen, wo sie die Verhältnisse selbst völlig übersieht. Ziele und Rahmenbedingungen, die Handlungsfreiheit lassen, enthalten ein gewisses Maß an *Vieldeutigkeit*. Diese Vieldeutigkeit gestattet es den Mitarbeitern, die Energie, die von den strategischen Absichten der Unterneh-

mungsleitung ausgeht, „auf ihre Mühlen zu leiten“. Beispiele für die Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen für ein Team sind: Einrichtung eines Qualitätssicherungssystems bis zum Tag X innerhalb des Kostenrahmens Y, Verwirklichung eines flexiblen Automatisierungssystems für die individuelle Erfüllung der Kundenwünsche innerhalb eines gewissen Zeit- und Kostenlimits und dgl. mehr.

Prozessorientierte, flexible versus vertikale, starre Strukturen

Der Trend geht in Richtung prozessorientierter und flexibler Strukturen. Verantwortungsebenen sowie Barrieren zwischen den Funktionsbereichen, zentralen Stabsstellen und regionalen Tochtergesellschaften werden abgebaut, um rasch und wirksam auf die sich ändernden Wünsche der Kunden reagieren zu können. Flache und flexible Strukturen bedürfen eines kapillaren und vernetzten Kommunikationssystems. Die Hierarchie wird immer eine wichtige Dimension einer jeden Organisation sein; was sich jedoch ändern wird, ist das Rollenverständnis innerhalb der Organisation. Die Mitarbeiter erwarten Zielvereinbarungen, nicht Weisungen und Zielvorgaben für ihr Handeln. Je höher der psychologische und professionelle Reifegrad der Mitarbeiter ist, desto flacher kann die Organisation sein und desto höher ihre Lernfähigkeit angehoben werden (HINTERHUBER, 2011b).

Mannschaftsspiel versus hierarchische Beziehungen

Die klassischen hierarchischen Strukturen sind heute angesichts der Komplexität und der Variabilität der Probleme ungeeignet. Prozessteams, Strategieteams, Projektgruppen und andere funktions- und hierarchieübergreifende sowie interdisziplinäre Teams finden sich heute auf allen Verantwortungsebenen der Unternehmung. Das Mannschaftsspiel, in dem jeder gleichzeitig gibt und nimmt, wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Auch wenn die Organisationen flacher werden und Teams die Entscheidungen vorbereiten, für deren Umsetzung sie verantwortlich sind, bleiben klare hierarchische Beziehungen eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg der Unternehmung (HUNTER, 1998; NEUSCHEL, 1998).

Lernende Unternehmung versus statische Unternehmung

Je mehr die Komplexität der Gesellschaft und der Unternehmungen zunimmt, desto wichtiger wird die Fähigkeit zum innovativen Lernen, zur Vorwegnahme der Wünsche und Erwartungen der Abnehmer sowie zum selbständigen, initiativen Handeln. Die Vision der Unternehmung, die Unternehmungspolitik und -kultur müssen laufend erneuert, die leitenden Gedanken der Strategien entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen fortgebildet, und alle Komponenten der Führung – Forschung und Entwicklung, Produkte und Dienstleistungen, Organisations- und Umsetzungssystem – neu durchdacht werden, wenn die Unternehmung die Kunden zu den besten in ihren Märkten machen und auch den übrigen strategischen Stakeholdern Nutzen bieten will.

In Anlehnung an ein ökologisches Gesetz gilt, dass nur die Unternehmungen überleben werden, deren Führungskräfte und Mitarbeiter besser und schneller lernen als ihre Konkurrenten.

Der Paradigmenwechsel zum Dienen und Helfen auf allen Verantwortungsebenen und in allen Bereichen der Unternehmung ist noch lange nicht vollzogen. Es gibt heute zwei Gruppen, die für den Paradigmenwechsel eintreten: die Ideologen und Idealisten des Wandels sowie die Unternehmer und Führungskräfte, die dem Druck des weltweiten Wettbewerbs ausgesetzt sind. Während die erste Gruppe von der Vision einer neuen Unternehmungswelt ohne Machtkämpfe und Egozentrismen träumt, versucht die zweite Gruppe neue Lösungen zu experimentieren, die auf den Werten unserer Tradition und Kultur aufbauen, um auf diese Weise im Wettbewerb mit den Unternehmungen aus Niedriglohnländern bestehen zu können; der zweiten Gruppe geht es nicht darum, die Chinesen, Inder oder Japaner zu imitieren, sondern ein Modell der Führung aufzubauen, das mit den europäischen Werten wie Kreativität, Flexibilität, unternehmerisches Verhalten, Selbstdisziplin, individuelle Initiative und Einbeziehung des einzelnen in die unternehmerischen Entscheidungen vereinbar ist (SPEARS/LAWRENCE, 2004).

Leadership versus Management

Leadership heißt (HINTERHUBER/KRAUTHAMMER, 2005):

1. neue Möglichkeiten erkennen und umsetzen bzw. umsetzen lassen,
2. Mitarbeiter inspirieren, sich begeistert für neue Möglichkeiten zu engagieren,
3. authentisch sein.

Management heißt:

1. Probleme kreativ lösen,
2. Bestehendes optimieren.

In einer globalisierten Welt ist Leadership wichtiger als Management: Leadership schafft neue Arbeitsplätze, Management vernichtet Arbeitsplätze. NICOLAS G. HAYEK hat die Schweizer Uhrenindustrie durch seine herausragenden Leadership-Fähigkeiten gerettet und dadurch 12.000 Arbeitsplätze erhalten und unter Einschluss der Zulieferindustrie weitere 30.000 geschaffen. Die Swissair ist durch das kreative (und kurzfristige) Lösen von Problemen sowie durch Allianzen mit schwachen Partnern gescheitert.

Die Erfolgsaussichten für den Paradigmenwechsel hängen von den Fähigkeiten der Unternehmungsleitung ab, ein Führungsverhalten einzunehmen, das Charakter, Können und Tun harmonisch verbindet; es geht darum:

- Leadership vorzuleben und auf allen Verantwortungsebenen zu fördern,
- die Mitarbeiter anzuhören und in die Entscheidungen einzubeziehen,

- ihnen zu helfen, ihre Rollen zu verstehen und wirksam auszufüllen,
- Individualitäten zu fördern, ohne dass darunter das Mannschaftsspiel leidet,
- innovative Beiträge von Teams und Individuen zu fördern und zu belohnen,
- erfolglose, aber gut konzipierte Innovationsbemühungen nicht zu bestrafen,
- eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, in der die Führungskräfte und Mitarbeiter die Arbeitswelt als sinnvollen Teil des Lebens gestalten und sich dort entfalten können.

Je mehr die Unternehmungsleitungen an in der Vergangenheit bewährten Führungs- und Organisationssystemen festhalten, desto stärker wird die notwendige Aufgeschlossenheit für neue, menschlichere und wirksamere Strukturen verhindert. Wer wirklich erfolgreich führen will, muss den Mitarbeitern helfen, ihr höchstes Leistungspotenzial zu erreichen und vielleicht etwas höher zu streben, als sie selbst für möglich halten. Er muss das Beste in ihnen wecken und sie motivieren, dieses Beste zum Wohl der Kunden und des Unternehmens zu geben.

Zu Servant Leadership gehört die Beherrschung der Sprache und des Argumentierens. Wer gemeinsam mit anderen Menschen innerhalb und außerhalb der Unternehmung etwas bewegen will, muss kommunizieren können. Er muss sich in die Lage des anderen versetzen und ihm gleichsam helfen, seinen eigenen, oft partiellen Standpunkt im Interesse einer gemeinsamen größeren Sache zu überwinden. Das gelingt nur, wenn der Sinn einer bestimmten Zielrichtung der Unternehmung begründet vermittelt wird. Argumentation, Überzeugung, Ausstrahlung, Geduld und Hartnäckigkeit sind notwendig. Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Wirklich führt nur, wer das Selbstvertrauen der anderen fördert und ihnen hilft, sich selbst im Interesse des Ganzen zu helfen. Gute Führung erleichtert den Weg zum Erfolg und entzündet in den Mitarbeitern den Wunsch, im Sinn der Strategie das Richtige zu tun (SPEARS, 1995; TAHAMINE, 2002).

Man erkennt einen Führenden nicht nur an der Art, wie er mit Vorgesetzten und Kollegen umgeht, sondern mehr daran, wie er mit seinen Mitarbeitern umgeht und wie er sich gegenüber z. B. dem Portier, dem Kellner in der Kantine oder Personen auf der untersten Verantwortungsebene benimmt. Menschen lernt man bekanntlich am besten kennen, wenn man beobachtet, wie sie sich gegenüber den Schwachen und denen, die in ihre Hand gegeben sind, benehmen. Herzensbildung zeigt sich, wenn Führende mit Mitarbeitern in untergeordneten Tätigkeiten eher doppelt so bescheiden und achtungsvoll verkehren als mit ihresgleichen und wenn sie weniger Erfolgreichen niemals ihr Zurückbleiben fühlen lassen (GREENLEAF, 2005/1991).

Je gebildeter der Führende, desto bescheidener ist er, denn er weiß, wie wenig er sich allein verdankt und wie groß die Zahl seiner Unterstützer ist. Er lehrt Leadership, indem er jede Möglichkeit der Begegnung mit den Mitarbeitern benutzt, persönliche Erfahrungen in positivem wie negativem Sinn weiterzugehen, Anregungen, aus welcher Quelle auch immer, zu geben und lehrbare Gesichtspunkte zu vermitteln (TICHY/COHEN, 1997).

„Wer nicht gehorchen kann, der kann auch nicht befehlen“. Dieses alte Sprichwort sagt, dass freiwilliger Gehorsam eine der stärksten charakterlichen Übungen ist; je mehr Charakter ein Führender hat, umso sicherer wird er den Willen anderer beeinflussen, d. h. also führen können ohne viel Reden. Unter der wahren Kunst des Führens versteht man dieses lautlose Einwirken eines starken Charakters auf die Mitarbeiter. Ein indonesisches Sprichwort sagt, dass nur Menschen, die die Härte des Lebens erfahren haben, sich beugen können, ohne ihren Stolz zu verlieren (KOESTENBAUM, 2002).

7. Drei Metaphern des Dienens

*„Nur der kann gerecht sein, der sich in
die Lage des anderen versetzen kann.“*

GURDJIEFF

Es geht dem, der über die Elemente des neuen, sich abzeichnenden Paradigmas des Dienens schreiben will, wie den Blinden in RUMIS Geschichte, die einen Elefanten beschreiben, den ihre Hände berührt haben: als Wasserpfeife, als Fächer, als Säule, als Thron; aber niemand kann sich vorstellen, wie das Tier wirklich aussieht; jeder beschreibt in ihm bekannten Begriffen den Teil des Tieres, den er betastet. Das Ergebnis der Untersuchung der Blinden ist verwirrend, denn jeder sagt auf seine Weise die Wahrheit; aber niemand kann verstehen, wie ein Elefant wirklich aussieht.

Metaphern eignen sich gut, das neue Paradigma zu beschreiben: Sie liefern eine kompakte Darstellung der Hauptelemente des Dienens oder Helfens, ohne dass es erforderlich wäre, die Botschaft in allen Einzelheiten darzustellen.

Die meterlangen Löffel

Rabbi Mendel wünschte sich, Himmel und Hölle kennen zu lernen. Da erschien der Prophet Elias und führte ihn in die Hölle. Da war ein langer Tisch, an dem die Menschen saßen. Ein großes Feuer brannte im Raum, der sonst leer und kahl war. Auf dem Tisch standen dampfende Suppenschüsseln, aus denen die Menschen zu essen versuchten. Aber was er jetzt sah, war entsetzlich: Die Menschen hatten meterlange Löffel und waren nicht in der Lage, sie zum Mund zu führen. So verschütteten sie die Suppe, stießen die Suppenschüssel um, es herrschte ein entsetzliches Chaos.

Sie wurden nicht satt und die Begierde verbrannte ihr Herz.

Genug! Genug! rief er da und bat den Propheten, ihn schnell von diesem Ort wegzuführen und ihm den Himmel zu zeigen. Der Prophet führte ihn hin in Sekundenschnelle.

Aber welch ein Erstaunen ergriff ihn! Er sah wieder einen großen Raum! Ein Feuer brannte auch hier! Ein langer Tisch stand da, an dem die Menschen saßen.

Auf dem Tisch dampfende Suppenschüsseln. Die Menschen hatten die gleichen meterlangen Suppenlöffel – aber statt das Unmögliche zu versuchen, mit diesen Löffeln selbst zu essen, speisten sie sich gegenseitig. So wurden sie satt, sie verschütteten nichts, und ihre Herzen schwangen in Harmonie und Frieden.

Die Welt der Formel-1-Rennen

Die Metapher der Welt der Formel-1-Rennen ermöglicht es, einige wesentliche Eigenschaften der Unternehmung im 21. Jh. bildlich zu beschreiben; sie liefert eine kompakte Darstellung der Teamarbeit. So wie es nicht genügt, einen guten Piloten oder einen guten Rennwagen oder ein gutes Team von Ingenieuren und Mechanikern zu haben, reicht auch in der Unternehmung eine gute Führungskraft oder die Kundenorientierung oder ein gutes Produkt allein nicht aus, um im Wettbewerb bestehen zu können. In beiden Welten, der Welt der Rennen und der Welt der Unternehmungen ist die gleiche Logik für den Erfolg maßgebend: Erfolg hängt vom Mannschaftsspiel ab, in dem die Gesamtheit der individuellen Fähigkeiten größer als deren Summe ist. In beiden Bereichen gilt es, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es dem Einzelnen erlauben, in einem Team sein Bestes zu geben und auf erkennbare Weise zum Erfolg der Unternehmung beizutragen. Führungsleistung ist persönliche Führungsleistung plus Leistung des Teams.

Das Fußballspiel als Metapher des Dienens

Beim Fußball beginnen die Spieler mit einer Aktion, sie verfolgen einen leitenden Gedanken, entwickeln diesen weiter, überwinden eine erste Hürde, eine zweite, bis dann die Aktion von der gegnerischen Mannschaft gestoppt wird. Die Spieler müssen immer wieder von vorne beginnen, ohne sich von den Misserfolgen auch nur im Geringsten entmutigen zu lassen.

In der gleichen Situation befindet sich die Unternehmung. Will sie in einer Geschäftseinheit mit einem Produkt oder mit einer Dienstleistung in ihrer Marktnische dem Kunden einen Mehrwert anbieten und dadurch eine Position der Einzigartigkeit aufbauen, muss sie eine Vielzahl von koordinierten Maßnahmen im Marketing, in der Produktion, in der Entwicklung, im Personal- und Finanzierungsbereich ausführen. Keine dieser Maßnahmen ist jemals abgeschlossen, niemand kann sich auf den Lorbeeren ausruhen, jeder muss bereit sein, immer wieder von vorne zu beginnen.

Das Fußballspiel ist eine Metapher, eine exemplarische Synthese des Lebens und somit auch der Führung einer Unternehmung. Die Mannschaft, die ein Tor erzielt hat, läuft Gefahr, sich auszuruhen; dies ist aber der Augenblick der größten Gefahr, da die gegnerische Mannschaft zu einer Gegenoffensive geradezu herausgefordert wird. Viele Unternehmungen verschwinden vom Markt, nachdem sie ein besseres Produkt zu einem besseren Preis im Markt eingeführt und dadurch gute Wirtschaftsergebnisse erzielt haben; sie glauben, in der Forschung, in der Produktion, im Vertrieb unschlagbar zu sein und vergessen, dass die Konkurrenten in der

Zwischenzeit gelernt und unsere Unternehmung in entscheidenden Bereichen der „Wertschöpfungskette“ überholt haben. Im Fußballspiel wie im Wettbewerb ist es immer gefährlich, Gefangener vergangener Erfolge zu sein. Die bekannte englische Formel „nothing succeeds like success“ muss heute in den entgegengesetzten Ausspruch umgewandelt werden: „nothing fails like success“. Deshalb muss jede Unternehmung, deren vornehmlichstes Ziel Dienst am Kunden und somit Neu- und Besser-Werden im Hinblick auf die nachhaltige Wertsteigerung ist, gerade die durch ihre Erfolge bedingten Festlegungen und Konditionierungen durch ein flexibles und offenes Verhalten der Mitarbeiter zu liquidieren trachten.

Die Führung der Unternehmung ist aber komplizierter als der Vergleich mit dem Fußballspiel zeigt: Jede Unternehmung spielt gleichzeitig auf mehreren Fußballplätzen, je nachdem, in wie vielen Geschäftsfeldern sie agiert. Sie muss darüber hinaus Strategische Geschäftseinheiten so führen, dass das Ganze mehr wert ist als die Summe der Werte der einzelnen Strategischen Geschäftseinheiten (HINTERHUBER, 2004).

Wie beim Fußballspiel kommt es darauf an, alle Mitarbeiter ins Spiel zu bringen; jedem Mitarbeiter muss der Zusammenhang zwischen seiner Leistung und der Erfüllung eines echten Bedürfnisses im Markt oder der weiterführenden Tätigkeit eines anderen Mitarbeiters klar sein, denn nur dadurch kann er Sinn in seiner Tätigkeit finden und Selbstvertrauen gewinnen.

Das Fußballspiel lehrt aber auch, wie wichtig es ist, Vertrauen den Mitarbeitern entgegenzubringen. Je selbständiger die Geschäftseinheiten sind, desto mehr muss sich die Unternehmungsleitung an den Satz halten: „Besser führen heißt weniger führen“.

Das Fußballspiel lehrt darüber hinaus Charakter, Einsatz, Meisterschaft, Großzügigkeit und Selbstdisziplin, also Eigenschaften, die auch in der Unternehmung die wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg darstellen. Ohne den höchsten Einsatz, ohne Professionalität und ohne die Bereitschaft aller Führungskräfte und Mitarbeiter, das eigene, kleine „Ich“ in den Dienst einer größeren Sache zu stellen, werden auch in den Unternehmungen keine Spitzenleistungen erzielt. Wer sich selbst zu wichtig nimmt, wer sich nicht in die Lage der anderen versetzen kann, wer durch jede Ungerechtigkeit sein inneres Gleichgewicht verliert, wer nicht selbstlos sein Bestes zu geben imstande ist, wird weder im Fußball noch in der Unternehmung Erfolg haben.

Das Fußballspiel lehrt schließlich, dass im Leben auch das Leiden wichtig ist. Ohne Leiden können wir nicht wachsen, sagt GURDJIEFF, doch wenn wir leiden, denken wir nur an uns selbst und fühlen nur Selbstmitleid. Aus diesem Leiden, das ein notwendiger Teil des Lebens ist, müssen wir jedoch ein *absichtliches Leiden* machen und es mit unserem ganzen Sein fühlen, d.h. wir müssen leiden, um die Wahrheit über uns selbst zu erkennen, wir müssen verstehen, wie wir von den anderen abhängen und wie wir die anderen brauchen, uns auch unseren Zielen näher zu kommen.

8. Zusammenfassung und Ausblick

*„Der Unternehmer ist ein Künstler, der Ideen
und neue Vorstellungen kreiert und verwirklicht.
Stellen sich ihm Hindernisse in den Weg, findet
er Mittel und Wege, diese zu überwinden.“*

NICOLAS G. HAYEK

Für einen guten Führenden braucht es zweierlei: Liebe zu den Mitarbeitern und Liebe zum Unternehmen, das erfolgreich in die Zukunft geführt werden soll. Führung ist eine Kunst, die man in der Praxis erlernt. Führung beruht auf Erfahrungswissen und auf dem Mut, „sich des eigenen Verstandes zu bedienen“, wie dies KANT gefordert hatte.

Es gibt eine alte Hindu-Maxime, deren Wahrheit unbestreitbar ist: „Was ein Mensch denkt, das wird er“. Wenn einer immer an gute Taten denkt, so wird er am Ende ein guter Mensch; wenn einer immer an Schwächen denkt, wird er schwach werden. Wenn einer denkt, welchen Nutzen er seinem Mitmenschen bieten kann, wird er, um mit MEISTER ECKHART zu reden, ein „anhebender Mensch“. Indem wir uns selbst ändern und andere erfolgreich machen, helfen wir uns auch selbst und ändern wir auch die Umwelt; dadurch, dass wir uns von Illusionen, von Egozentrismen und falschen Vorstellungen über uns und die anderen befreien, dass wir unser eigenes Haus in Ordnung bringen, können wir beitragen, den auf leisen Sohlen stattfindenden Paradigmenwechsel zu beschleunigen. Den Ausdruck der Achtung vor denen, durch deren Arbeit und durch deren Einsatz eine Einrichtung zum Erfolg geführt wird, hat MOLTKE in einer Rede an seine Unterführer wie folgt zum Ausdruck gebracht: „Wenn Sie ernstlich wollen, so gebieten Sie über die Herzen vieler, und damit ist viel zu erreichen, ohne sie nichts. Nur mit einer Meinung von sich räumt man zuletzt nicht einen Stein aus dem Weg. Im Verein mit den Kameraden und im Aufblick zu Gott – Felsen!“.

Die Zeiten haben sich in den letzten 150 Jahren geändert, aber der Kern dieser Aussage bleibt wahr. Er ist, wie in einem Wochenbericht der Bank Julius Bär aus dem Jahr 2004 dargestellt ist, ein Rezept zu erfolgreicher Führung und damit zu Servant Leadership; er zeigt auch, dass Leadership nicht – wie vielfach gepredigt und geglaubt wird – eine Gabe ist, die man eben hat oder nicht, sondern die in weiten Teilen lernbar ist.

Führen kann nur, wer mit Menschen konstruktiv umgehen kann, wer sich für sie interessiert. „Das gute Beispiel ist nicht eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen – es ist die einzige!“ Kluge Sprüche wie dieser von ALBERT SCHWEITZER bringen kein Unternehmen voran. Die Umsetzung dieser Weisheit dafür umso mehr.

Die Unternehmung des 21. Jh. braucht Mitarbeiter, die über den kleinen oder großen Bereich, für den sie verantwortlich sind, hinausdenken, sich in die Lage der anderen versetzen können und die Werte des Dienens und Helfens zum Wohl der

Kunden und der anderen strategischen Stakeholder verinnerlicht haben. Die wahre Kraft oder Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen, besteht darin, dass man selbst ihnen untertan ist, ihnen dient; denn dann kann man sie leiten, wie man will. Die Unternehmung der Zukunft wird sich ganz wesentlich von der Unternehmung unterscheiden, die wir heute kennen.

Die zentrale Botschaft dieses Beitrages lautet: Wenn sich die Unternehmen in den Hochlohnländern im globalisierten Markt behaupten wollen, dann muss Dienen die Grundlage der Führung sein. Servant Leadership heißt, einen Weg zu den Mitarbeitern finden, der über lange Zeiträume das Beste in ihnen weckt und sie motivieren, dieses Beste zum Dienst am Kunden und somit zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens zu geben.

Kreative Anstöße, Motivation und Engagement sind von den Führungskräften und Mitarbeitern nur dann zu erwarten, wenn sie die Arbeitswelt als sinnvollen Teil des Lebens gestalten und sich dort in einer Atmosphäre des Vertrauens und Selbstvertrauens entfalten können. Der Übergang zum neuen Paradigma des Dienens und Helfens liegt im Interesse sowohl der Unternehmungen als auch der Mitarbeiter und Führungskräfte. Dieses glückliche Zusammentreffen dessen, was menschlich wünschenswert und für die Entwicklung der Unternehmung von Vorteil ist, wird die mühsame Aufgabe, die alle erwartet, die sich für mehr Menschlichkeit in den Organisationen und für mehr Lebensqualität einsetzen, attraktiver und weniger schwierig gestalten.

Literatur

- BOSSIDY, L./CHARAN, R. (2005): Execution. The Discipline of Getting Things Done. London.
- EBERT, H. (2003): Höflichkeit und Respekt in der Unternehmenskommunikation. München.
- FORNALLAZ, P. (1990): Energiekonzept im Dienst der menschlichen Entfaltung. In: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 198, 29.08.1990, S. 50.
- FORNALLAZ, P. (1991): Haben und Sein. In: IO Management Zeitschrift 60, Nr. 4, S. 5.
- GREENLEAF, R.K. (1991): Servant Leadership. A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York.
- GREENLEAF, R.K. (2005): Führen ist dienen – dienen ist führen. Den Haag.
- GREENLEAF, R.K./FRICK, D.T./SPEARS, L.C. (1996): On Becoming a Servant Leader. San Francisco.
- HAYEK, N.G. (2005): Nicolas G. Hayek im Gespräch mit Friedmann Bartu. Ansichten eines Vollblut-Unternehmers. Zürich.
- HINTERHUBER, H.H. (2011a): Strategische Unternehmensführung. 8. Aufl., Berlin.
- HINTERHUBER, H.H. (2011b): Die 5 Gebote für exzellente Führung. Frankfurt am Main.
- HINTERHUBER, H.H. (2013): Führen mit strategischer Teilhabe. Berlin.
- HINTERHUBER, H.H. (2007): Leadership. Strategisches Denken systematisch Schulen von Sokrates bis heute. 4. Aufl., Frankfurt am Main.
- HINTERHUBER, H.H./KRAUTHAMMER, E. (2005): Leadership – mehr als Management. 4. Aufl., Wiesbaden.
- HUNTER, J.C. (1998): The Servant. A Simple Story About the Essence of True Leadership. Rocklin.

- HUNTER, J.C. (2004): *The World's Most Powerful Leadership Principle. How to Become a Servant Leader.* New York.
- KEYSERLING, H. (1984): *Reisetagebuch eines Philosophen.* München.
- KOESTENBAUM, P. (2002): *Leadership. The Inner Side of Greatness.* 2. Aufl., San Francisco.
- KORMANN, H. (2005): *Nachhaltige Kundenbindung – Gegen den Mythos nur wettbewerbsorientierter Strategien.* Frankfurt am Main.
- KRAUTHAMMER, E./HINTERHUBER, H.H. (2005a): *Der Kunde als Botschafter.* 2. Aufl., Berlin.
- KRAUTHAMMER, E./HINTERHUBER, H.H. (2005b): *Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit.* 2. Aufl., Berlin.
- MASKUS, S. (2005): *Westeuropa leidet unter einer falschen Kreativität. Asien und Osteuropa bauen auf Disziplin und Kreativität.* In: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 185, 11.08.2005, S. 17.
- MATZLER, K./HINTERHUBER, H.H./RENZL, B./ROTHENBERGER, S. (HRSG.) (2005): *Immaterielle Vermögenswerte. Handbuch der intangible Assets.* Berlin.
- MOSER, F. (1989): *Bewusstsein in Raum und Zeit.* Graz.
- NEUSCHEL, R.P. (1998): *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People.* Lansing.
- PIRCHER-FRIEDRICH, A.M. (2005): *Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg – Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung.* Berlin.
- RAICH, M. (2005): *Führungsprozesse – Eine ganzheitliche Sicht von Führung.* Wiesbaden.
- RENZL, B. (2003): *Wissensbasierte Interaktion – Selbst-evolvierende Wissensströme in Unternehmen.* Wiesbaden.
- SAEED, M.M. (2006): *On Trust.* Working Paper, Unit for Strategic Management and Leadership, University of Innsbruck, Austria.
- SCHEICH SAADI (1967): *Hundertundeine Geschichte aus dem Rosengarten.* Aus dem Persischen übertragen von Rudolf Gelpke. Manesse Bibliothek der Weltliteratur. Zürich.
- SINN, H.W. (2004): *Wie die Globalisierung die Länder auseinander reißt. Arbeitnehmer des Westens haben mit gutem Grund Angst vor dem billigen Osten.* In: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 146, 26./27.06.2004, S. 19.
- SPEARS, L.C. (ED.) (1995): *Reflections on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers,* New York.
- SPEARS, L.C./LAWRENCE, M. (2001): *Focus on Leadership Servant-leadership for the 21st Century.* New York.
- SPEARS, L. C./LAWRENCE, M. (2004): *Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness.* San Francisco.
- STADLER, CH. (2004): *Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler.* Stuttgart.
- STADLER, CH./HINTERHUBER, H.H. (2005): *Shell, Siemens and DaimlerChrysler: Leading Change in Companies with Strong Values.* In: *Long Range Planning* 38, S. 467–484.
- TAKAMINE, K.S. (2002): *Servant-Leadership Role in the Real World. Re-Discovering Our Humanity in the Workplace.* New York.
- THE CENTER FOR ARMY LEADERSHIP (ED.) (2004): *The U.S. Army Leadership Field Manual.* New York.
- TICHY, N./COHEN, E. (1997): *The Leadership Engine. How Winning Companies Build Leadership at Every Level.* New York.

Führungsleistung als Dienst am Unternehmen – Wie Servant Leadership den Unternehmenswert steigern kann

1. Einleitung
2. Eine orientalische Lehrgeschichte
3. Die nicht-delegierbaren Aufgaben eines Servant Leaders
4. Zusammenfassung und Ausblick

Servant Leadership heißt für uns, herausragende Mitarbeiter erkennen, anerkennen, sich um sie kümmern und ihnen helfen, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und vielleicht etwas höher zu streben als sie selbst für möglich halten.

1. Einleitung

*„Gehe mit deinen Untergebenen um,
wie du willst, dass ein Höherer mit dir umgeht.“*
SENECA

Die Trennung von Eigentum und Führung führt eigennützige Führungskräfte in Versuchung, ihre Interessen dem Interesse der Unternehmung voranzustellen und sich auf Kosten eines zersplitterten Aktionariats der Publikumsgesellschaft zu bedienen.

Spektakuläre Fälle von unkorrektem Verhalten, von persönlicher Vorteilsnahme gegen jede Regel, von Eitelkeit, Egoismus und Anmaßung, von Korruptionsfällen, von ideologischem Sendungsbewusstsein, von Selbstbedienung oberster Führungskräfte werfen die Frage auf, welche Einstellungen zu den unabdingbaren Voraussetzungen einer guten Führungskraft zählen. Regeln, aktive Großaktionäre und Kontrollmechanismen allein reichen nicht aus, um die individuelle Nutzenoptimierung zu verhindern. Servant Leadership kann, wenn es von oben nach unten gelebt und vorgelebt wird, neue Wertmaßstäbe für Führungskräfte und Unternehmer setzen.

Servant Leadership, wie es im vorliegenden Beitrag verstanden wird, ist keine wohlgemeinte Sonntagspredigt, sondern ein Verhalten von Führungskräften, die das Nützliche für die Stakeholder der Unternehmung mit dem Angenehmen für sich selbst in täglicher disziplinierter und vorausschauender Weise verbinden.

Der Beitrag beginnt mit einer orientalischen Lehrgeschichte, die die vielen subtilen Aspekte von Servant Leadership aufzeigt. Anschließend werden die mit Servant Leadership verbundenen Probleme und Chancen dargestellt und für diese Lösungsvorschläge entwickelt. Die Lösungsvorschläge werden modellhaft anhand des „Führungsrades“ dargestellt, das die nicht-delegierbaren Aufgaben der Unternehmer und obersten Führungskräfte anschaulich zum Ausdruck bringt. Die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben werden abschließend im Hinblick auf die Umsetzung von Servant Leadership operationalisiert. Erst wenn Unternehmer und Führungskräfte Servant Leadership praktizieren, lässt sich abschätzen, ob bloß eine neue Mode und ein schönes Konzept oder neue Impulse für die nachhaltige Wertsteigerung der Unternehmung am Werk sind.

2. Eine orientalische Lehrgeschichte

*„Allah hatte seine Propheten,
und ich habe meine Minister.“*

SHAH NASIR-ED-DIN

Ein Kalif will einen sehr berühmten Sänger hören. Er befiehlt, dass der Sänger an seinem Hof erscheint und seine Kunst vorführt. Doch der Sänger ist daran nicht interessiert. Der Kalif sucht Rat bei einem Derwisch, der bereit ist, ihm zu helfen. Zunächst geschieht überhaupt nichts. So oft der Kalif fragt, wann endlich der Sänger erscheine, antwortet der Derwisch, dass die Zeit noch nicht gekommen sei. Nach vielen Monaten – der Kalif hat immer wieder gedrängt und seine Ungeduld allmählich gemeistert – erklärt der Derwisch, die Zeit sei nun reif.

„Also bring ihn her!“, befiehlt der Kalif. Aber der Derwisch entgegnet: „So wird es nicht gehen, mein Herr, wir müssen zu ihm“. Der Kalif und der Derwisch machen sich auf, besuchen den Sänger in seinem Haus und werden von ihm sehr freundlich empfangen. Aber der Sänger ist immer noch nicht bereit, eine Probe seiner Kunst zu liefern. Da stimmt der Derwisch das berühmte Lied des Sängers an; es klingt ganz gut in den Ohren des Kalifen. Der Sänger lauscht, sein Interesse ist geweckt. Als der Derwisch seinen Gesang beendet hat, singt auch der Sänger – unvergleichlich. Der Kalif hat nie einen schöneren, vollkommeneren Gesang gehört.¹

Wie alle Sufi-Geschichten kann auch diese Lehrgeschichte auf viele Weisen interpretiert werden. Wer will, kann in ihr eine Metapher für den geheimnisvollen und mühsamen Weg zur Erleuchtung sehen. Sie lässt sich aber auch als Beschreibung des Grundmusters für wirksames Führungsverhalten verstehen.

2.1 Leadership und Management

Leadership heißt, neue Möglichkeiten entdecken und nutzen (KIRZNER, 1980, S. 3–30) sowie die Veränderungsprozesse so gestalten, dass in erster Linie die Kunden zufrieden gestellt, aber auch Werte für alle anderen strategischen „Stakeholder“ geschaffen werden. Management heißt, Probleme auf eine kreative Weise lösen. Leadership schafft ein neues Paradigma oder System, Management arbeitet innerhalb eines Paradigmas oder Systems. Abbildung 1 veranschaulicht die Hauptkomponenten von Leadership und Management. Der deutsche Begriff „Führung“ umfasst Leadership *und* Management.

¹ Die Lehrgeschichte findet sich bei HAZRAT INAYAT KHAN (1960) und bei ZUNDEL (1986). ZUNDEL verdanken wir weitgehend die Interpretation der Lehrgeschichte. Zum Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Lehrgeschichten siehe BENNIS (1996).

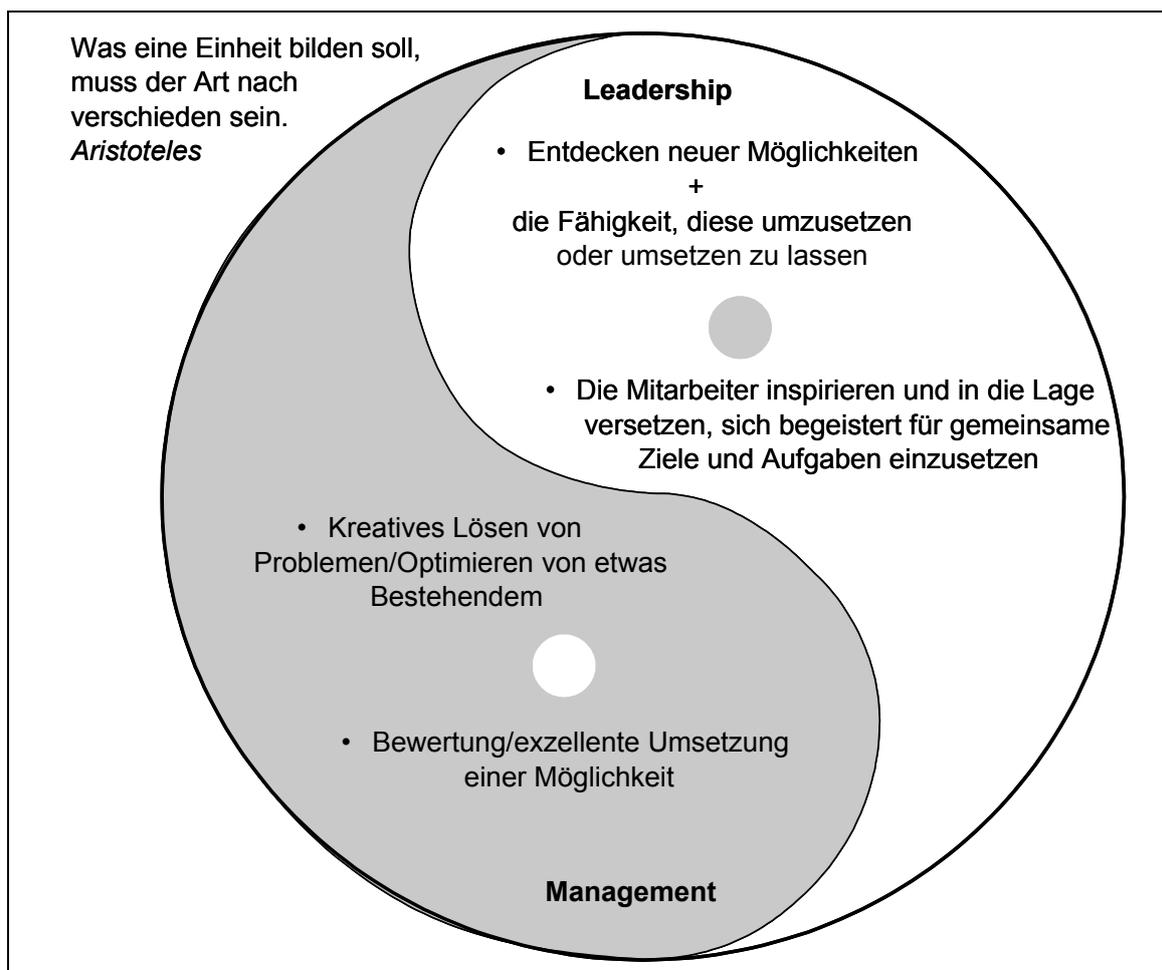


Abbildung 1: Leadership und Management bilden eine Einheit

Der Kalif beweist Leadership-Fähigkeiten, indem er den Derwisch anregt und in die Lage versetzt, neue Möglichkeiten zu entdecken und sich engagiert und motiviert für die Verwirklichung eines gemeinsamen Zieles einzusetzen. Er beweist Ehrfurcht und Respekt vor den Menschen. Der Derwisch ist der kreative Problemlöser. Er ist jedoch gleichzeitig mehr als ein „Manager“; als Führender verkörpert er „servant leadership“ wie R.K. GREENLEAF es beschreibt: „It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. The difference manifests itself in the care taken by the servant – first to make sure that other people’s highest – priority needs are being served. The best test is: Do those served grow as persons; do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants?“ (GREENLEAF, 1977).

Führende benötigen beides, Leadership- und Management-Fähigkeiten. In turbulenten Zeiten ist jedoch Leadership wichtiger als Management, wenn es darum geht, radikale Veränderungen durchzusetzen, um dramatische und nachhaltige Leistungsverbesserungen zu erzielen (HINTERHUBER/KRAUTHAMMER, 2005).

2.2 Geduld

Der Kalif verfällt nicht dem Hochmut mancher Unternehmer und Führungskräfte; er kann warten und Geduld aufbringen. Er entwickelt mit der Zeit ein Verständnis dafür, wie schwierig die Bedingungen menschlichen Handelns sind und er macht die Erfahrung, dass er mit der direkten Strategie – einer einfachen Anordnung – nicht weiterkommt und das Ziel nicht erreicht werden kann – eine typische unternehmerische Erfahrung. Ohne oft langwierige Wiederholung der leitenden Gedanken, ohne eine klare, inspirierende und von den Mitarbeitern akzeptierte Vision und ohne eine genaue Aufgabenstellung, ohne unermüdlichen Einsatz geschieht nichts. Napoleon pflegte zu sagen: „Die einzig gültige rhetorische Formel ist die Wiederholung“. Deshalb ist die zweite Lektion, die die Lehrgeschichte vermittelt, folgende: Wirksame Führung benötigt Geduld und Konzentration auf eine Vision, die vorgelebt und von den Mitarbeitern geteilt wird. Alle erfolgreichen Unternehmer und Führungskräfte sind Meister der Wiederholung und der Kommunikation einer Vision, die eine Richtung angibt und Sinn vermittelt. Geduld heißt, die Vision auf eine Art vermitteln und vorleben, dass sie von denen mitgetragen und mit Leben erfüllt wird, die handeln müssen, um ihr näher zu kommen.

Die tägliche Erzeugung von Qualität erfordert zwei Dinge: Disziplin und Systematik. Asiatische und asiatisch geführte Unternehmen arbeiten systematischer und disziplinierter als europäische Unternehmen (MASKUS, 2005, S. 17): Die westliche Führungskultur bewertet die (scheinbare) Kreativität der Mitarbeiter höher als ihre Disziplin und Systematik. Die sich kontunierlich wiederholende optimierte Arbeitsanweisung ist in Ostasien, aber auch in Osteuropa, größer als in Westeuropa und erklärt u. a. die Qualitätsunterschiede der angebotenen Produkte oder bereitgestellten Dienstleistungen. Führende müssen deshalb Arbeitsdisziplin und Systematik konsequent einfordern und vorleben.

Geduld ist, wie die Geschichte lehrt, die unabdingbare Voraussetzung für Arbeitsdisziplin und Systematik.

Die Führenden müssen warten können, bis sich eine passende Konstellation für die Lösung eines Problems oder für die Annäherung an die Vision findet oder bis der Markt für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung reif ist. Meisterschaft entwickelt sich nur im Ringen mit Schwierigkeiten, im systematischen und disziplinierten Arbeiten.

2.3 Der richtige Zeitpunkt

Unternehmerisches Handeln hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn es zum richtigen Zeitpunkt geschieht. Dies ist die dritte Lektion, die sich aus der Lehrgeschichte lernen lässt. Der Derwisch ist der Helfer und Berater des Kalifen. Er hat seine eigenen Vorstellungen, welche Anforderungen die Situation stellt und wie vorgegangen werden muss, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Die Lehrgeschichte macht eine bescheidenere und zugleich viel schwierigere Art der Führung sichtbar:

Entscheidend ist nicht ein in allen Details ausgearbeiteter Plan, sondern eine kreative Persönlichkeit, die zur richtigen Zeit in die Entwicklung eingreift; der Kalif besitzt die Fähigkeit des aktiven Zuhörens; er weiß, dass er nicht die Lösung für alle Probleme hat.

2.4 Die richtigen Leute

Die richtige Person – in der Geschichte der Derwisch – ist eine unabhängige, unkonventionell denkende und handelnde Person. Für den Kalifen ist es nicht leicht, den Derwisch, der scheinbar nichts Sinnvolles tut, gewähren zu lassen. Ähnlich schwer fällt es auch Unternehmern und Führungskräften, die Selbsttätigkeit, Initiative und Verantwortungsfreudigkeit ihrer Mitarbeiter im Rahmen von Zielvereinbarungen und gemeinsam definierten Rahmenbedingungen anzuerkennen. Die Mitarbeiter entfalten nur dann ihre Kreativität, ihr Leistungspotenzial und ihre Professionalität, wenn sie nicht zu Befehlsempfängern degradiert werden. Interessanter ist der Umstand, dass Mitarbeiter, wenn sie in die strategischen Absichten der Führenden eingebunden sind, selbst zu Führenden werden. Die Frage bleibt offen, ob, wie JACK WELCH, der frühere CEO von General Electric meint, die richtige Person zur richtigen Strategie führt oder ob die Situation, die mithilfe vieler Leute gestaltet wird, aus einem Individuum einen Führenden oder eine Führende macht. Die vierte Lektion lautet deshalb: Führung bedarf der richtigen Leute, wobei „richtig“ sehr schwer zu definieren ist (HINTERHUBER, 2011a). JAKOB BURCKHARD hat diese Tatsache sehr klar ausgedrückt: „Nicht jede Zeit findet ihren großen Mann, und nicht jede große Fähigkeit findet ihre Zeit“. Es ist nicht der Sänger, der zum Kalifen kommt, sondern der Derwisch führt den Kalifen zum Sänger.

Die Lektion ist klar: Führende sind das Gegenteil von „Schreibtisch-Strategen“. NICOLAS G. HAYEK, CEO der Swatch Group, der die schweizerische Uhrenindustrie vor dem Untergang bewahrte, LARRY BOSSIDY, der frühere CEO von Allied Signal, wie auch JACK WELCH sind gleichzeitig ihre eigenen „chief operating officers“; sie lieben es, den Dingen auf den Grund zu gehen; fast jede Woche besuchen sie eine oder mehrere Geschäftseinheiten der von ihnen geleiteten Unternehmen. „A strategist divorced from operations“, sagt BOSSIDY, „is an incomplete person. You make far better decisions doing both“. Kein Unternehmer und keine Führungskraft kann erfolgreich sein, wenn sie nur Anordnungen erteilt. Wertsteigernde Führung verlangt, um mit HELMUT MAUCHER, dem früheren CEO von Nestlé, zu reden, dass engagierte Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, die Situation zu verstehen und sie in einer Weise zu gestalten, die im Einklang mit einer akzeptierten Vision ist. Führung ist Ausgleich von Gegensätzen: auf der einen Seite Empowerment oder Gewährenlassen, auf der anderen Seite Alignment oder Anpassung an Ziele von oben. Diese Art der Führung bezeichne ich als „Führen mit strategischer Teilhabe“ (HINTERHUBER, 2013).

2.5 Der richtige Ort

Die fünfte Erfahrung aus der Lehrgeschichte ist, dass der richtige Ort für unternehmerische Veränderungsprozesse gefunden werden muss. BOB GALVIN, der frühere CEO von Motorola, definiert Leadership wie folgt: „We measure the effectiveness of the true leader, not in terms of the leadership he exercises, but in terms of the leadership he evokes; not in terms of his power over others but in terms of the power he releases in others; not in terms of the goals he sets and the direction he gives, but in terms of the plans of action others work out for themselves with his help; not in terms of decisions made, events completed, and the inevitable success and growth that follow such released energy, but in terms of growth in competence, sense of responsibility, and in personal satisfactions among many participants. Under this kind of leadership it may not always be clear at any given moment just who is leading. Nor is this important. What is important is that others are learning to lead well“ (Zitiert aus JICK, 1993, S. 112).

Daher die Bedeutung dessen, was man ein Beispiel geben heißt. Dabei kommt es nicht nur auf das Nachweis- und Sichtbare an, sondern auf all das, was ganz unabsichtlich, vom Willen unabhängig, meistens unbewusst, auf den anderen wirkt. Zum Beispiel-Geben gibt es nur einen Weg: den des persönlichen Umgangs „vor Ort“ mit den Führungskräften und Mitarbeitern.

2.6 Die geeignete Methode

In der Lehrgeschichte fordert der Derwisch den Sänger nicht einfach auf, sein Lied zu singen, sondern benutzt eine indirekte Methode. In der Strategie ist der Umweg häufig der schnellste Weg zum Ziel (HINTERHUBER, 2007). Der Derwisch singt selbst, ganz ordentlich für den, der den richtigen Gesang nicht kennt, aber doch nicht perfekt. Vielleicht kitzelt der Derwisch die Eitelkeit des Sängers. Der Sänger beantwortet jedenfalls die Unvollkommenheit des Derwischs mit Perfektion; er antwortet auf das Falsche richtig.

Unternehmerisches Handeln ist nicht der gerade Weg von A nach B; unternehmerisches Handeln ist, wie die Strategie, „die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“ (MOLTKE). Der Derwisch, der seine Rolle in der gemeinsamen Vision versteht, bezieht die Reaktion des Sängers in seine Strategie ein und schafft eine Situation, in der dieser angeregt wird, sich zu öffnen und sein Bestes zu geben. Auch in der Unternehmung kommt es darauf an, ein „Lernklima“ zu schaffen, in dem die Führungskräfte und Mitarbeiter mit den strategischen „Stakeholder“ interagieren können und dadurch das Nützliche für die Anderen mit dem verbinden, was für sie selbst angenehm ist.

Es gibt keinen sicheren Weg, um unternehmerische Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen; der unternehmerische Veränderungsprozess ist ein offener Prozess, für den es kein Schema gibt. Von allen Bedingungen unternehmerischen Handelns, die in der Lehrgeschichte zum Ausdruck kommen – Leadership und

Management, Geduld und Konzentration auf ein Thema, der geeignete Zeitpunkt, die richtigen Leute, der richtige Ort – ist die geeignete Methode die schwierigste.

2.7 Bescheidenheit und Lernfähigkeit

Die Geschichte lehrt Bescheidenheit und Lernfähigkeit. Der Kalif weiß um sein Nichtwissen und lädt den Derwisch zur geistigen Zusammenarbeit ein. In einer komplexen und turbulenten Welt gibt es nicht eine einzige Quelle der Wahrheit. Montaigne drückt das sehr anschaulich aus: „La peste de l’homme, c’est l’opinion du savoir“. Unternehmer und Führungskräfte, die ihr eigenes Nichtwissen oder die eigene Unfähigkeit akzeptieren, für alle Probleme eine Antwort bereit zu haben, und dies auch zugeben, fordern die Mitarbeiter gleichsam zur geistigen Mitarbeit und Mitverantwortung in der Formulierung und Umsetzung der Strategien auf. Dazu müssen sie allerdings den Mitarbeitern einen Ausschnitt aus den eigenen strategischen Absichten und Gedankengängen geben (HINTERHUBER, 2013).

Führende, die Lernende sind, brauchen eine kritische Urteilsfähigkeit, um zu wissen, wann sie den Dingen ihren Lauf lassen müssen; dies um feststellen zu können, ob die eingeräumte Selbstständigkeit und der zugestandene Handlungsspielraum von den Mitarbeitern nicht zur Willkür missbraucht werden.

Unternehmer und Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern die Fähigkeit des „Lernenslernens“ vorleben. Jeder Unternehmer und jede Führungskraft verkörpern – so wie jeder Mensch – ganz bestimmte Grenzen. Niemand darf glauben, dass er von seinem Standpunkt aus alle Probleme lösen kann. Wer jedoch ein Lernender ist, der wächst über seine gegenwärtigen Fähigkeiten hinaus. Denn jeder Fehler und jede Enttäuschung können zu neuen Fähigkeiten führen, vorausgesetzt, dass man aus den Fehlern lernt. Lernen erhöht deshalb die Leistungsfähigkeit in der Zukunft und kann auch bewirken, dass neue Möglichkeiten entdeckt und die unternehmerischen Veränderungsprozesse so gestaltet werden können, dass zusätzliche Werte für die Kunden und für die übrigen strategischen „Stakeholder“ geschaffen werden. Ein Leben, das auf ständigem Lernen beruht, ist nicht nur schöpferisch und vital, es ist auch voller Freude (FRITZ, 1994, S. 83 ff.).

Die Lehrgeschichte legt, abschließend, Bescheidenheit und Offenheit nahe; sie zeigt, dass es keine endgültigen Lösungen gibt, sondern immer nur eine sukzessive Approximation an einen als optimal wahrgenommenen Zustand, der kurze Zeit später schon wieder ganz anders aussehen kann. „The first responsibility of a leader“ schreibt MAX DE PREE, ex-CEO von Herman Miller Inc., „is to define reality. The last is to say thank you. In between, the leader is a servant. The signs of leadership are among the followers. Are they reaching their potential? Are they learning? Are they achieving the desired results? Are they serving?“ (DE PREE, 1988, S. 108).

Wenn die Lehrgeschichte eine Metapher für den schwierigen Weg zur Erleuchtung ist, dann besagt sie auch, dass der Weg zu einem wertsteigernden Führungsverhalten nicht minder schwierig ist. Das Problem eines jeden Führenden ist, welche Aufgaben selbst bewältigt werden müssen und nicht an andere delegiert werden können. Dieser Fragestellung ist der nächste Abschnitt gewidmet.

3. Die nicht-delegierbaren Aufgaben eines Servant Leaders

„Wir sollten so leben, als lebten wir vor Zuschauern, wir sollten unsere Gedanken so einrichten, dass man uns bis ins innerste Herz schauen könnte.“

SENECA

Leadership ist wie Entrepreneurship „the alertness for opportunities and the imagination and vision to exploit or capitalize on it“ (KIRZNER, 1980, S. 5). Sie ist die natürliche und zwanglose Fähigkeit, Menschen anzuregen, sich freiwillig, engagiert und motiviert für die Erreichung gemeinsamer Ziele einzusetzen (GARDNER, 1990, S. 15 ff und DE WOOT, 1988, S. 24).

Leadership beruht auf wirklicher Achtung vor und echtem Interesse an den Menschen. Leadership ist erlernbar – wenn man danach strebt und bereit ist, Opfer dafür zu bringen und ständig an sich selbst zu arbeiten.

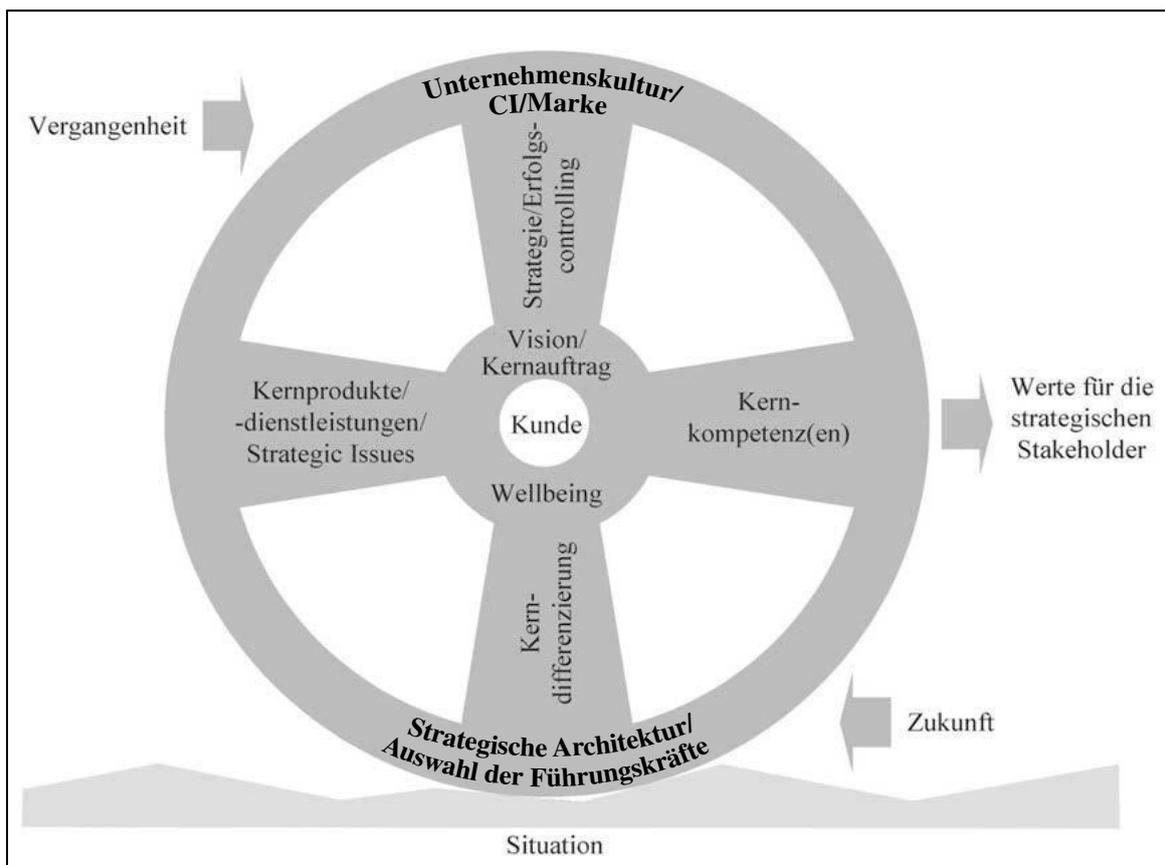


Abbildung 2: Das Führungs-Rad: Die nicht delegierbaren Aufgaben des Unternehmers und der obersten Führungskräfte

Es gibt bestimmte Aufgaben, die Führende nicht delegieren können, wenn sie ihre Führungsverantwortung erfüllen wollen. Diese nicht-delegierbaren Aufgaben der Führenden sind in Abbildung 2 veranschaulicht und werden im Folgenden kurz beschrieben (HINTERHUBER/KRAUTHAMMER, 2005, S. 18 ff.).

Empirische Untersuchungen (MAISTER, 2003, S. 18 ff.) und vielfach abgesicherte Erfahrungen (HINTERHUBER, 2013; HINTERHUBER, 2011a) zeigen, dass die nachhaltige Wertsteigerung eines Unternehmens in erster Linie von den Kundenbeziehungen und der Qualität der Produkte/Dienstleistungen und in zweiter Linie von der Mitarbeiterzufriedenheit abhängt (Abbildung 3). Zufriedene Kunden, die die gekauften Produkte oder in Anspruch genommenen Dienstleistungen weiterempfehlen, sind die Grundlagen einer erfolgreichen Unternehmung. Kundenzufriedenheit, Kundentreue und der „Kunde als Botschafter“ lassen sich nur durch zufriedene und engagierte Mitarbeiter verwirklichen. Die Mitarbeiter sind der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit und somit zur nachhaltigen Wertsteigerung der Unternehmung. Durch ihr Engagement, den Willen, in ihrem Tätigkeitsbereich das Beste geben zu wollen, gelingt es, den Kunden einen Mehrwert zu bieten, den diese von den Konkurrenten nicht erhalten. Durch zufriedene, ja begeisterte Kunden nimmt die Unternehmung im Markt eine führende Stellung ein. Das Ziel ist nicht, die Nr. 1, Nr. 2 oder Nr. 3 im Markt zu sein, sondern beizutragen, dass die Kunden die Besten in ihren Marktsegmenten sind. Die Leadership-Frage, die sich Unternehmer und Führungskräfte laufend stellen müssen, lautet: Sind die Mitarbeiter stolz auf das Führungsteam und auf die Werte, die dieses vertritt?

Das Ziel sollte ein 100-prozentiges Ja der Mitarbeiter zum Führungsteam sein. Dies lässt sich erreichen, wenn die Unternehmer und Führungskräfte *Servant Leadership* vorleben.

Im Vertrauen in die Unternehmung sind die *Anteilseigner* ein materielles Risiko eingegangen. Dieses Vertrauen muss dadurch gerechtfertigt werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter alles tun, um über zufriedene Kunden den Wert der Unternehmung nachhaltig zu erhöhen. Die Unternehmung muss deshalb eine Wertsteigerung anstreben, die den Branchendurchschnitt übertrifft; sie muss mindestens ihre Kapitalkosten verdienen (HINTERHUBER, 2011b). Der Kunde steht, zusammenfassend, im Mittelpunkt des „Führungsrades“.

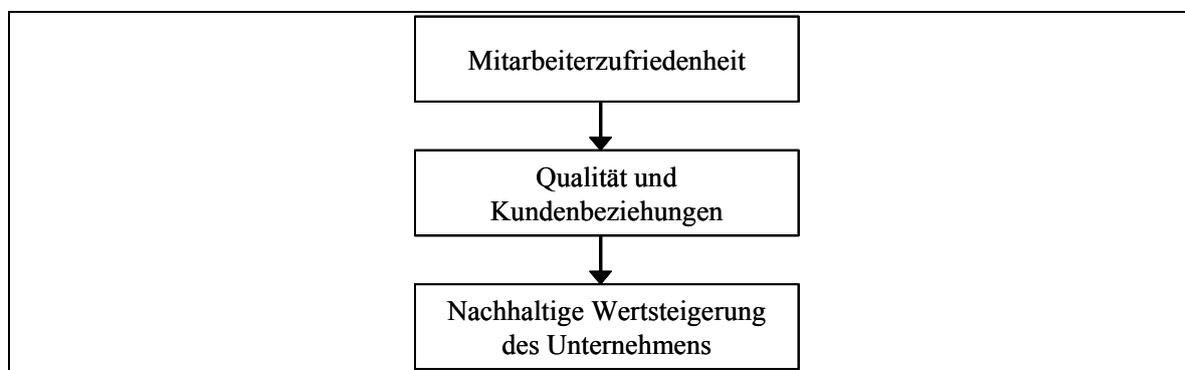


Abbildung 3: Kundenbindung und Mitarbeiterzufriedenheit als Haupteinflussfaktoren für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens (in Anlehnung an MAISTER, 2003)

3.1 Die Vision oder der Kernauftrag

In einer Welt, in der keine zuverlässigen Prognosen möglich sind, müssen die Führenden immer vorbereitet sein, neue Möglichkeiten zu entdecken, nicht vorhergesehene Möglichkeiten zu nutzen, schlecht kalkulierte Risiken abzuwenden oder die Antwortgeschwindigkeit auf unerwartete Ereignisse zu erhöhen, um sich nicht von den Konkurrenten distanzieren zu lassen (HINTERHUBER, 2007).

Dazu bedarf es einer unternehmerischen Vision, die die Richtung angibt, in die sich die Unternehmung entwickeln will und Sinn vermittelt. Die Vision ist nichts anderes als die Fähigkeit, etwas zu sehen, dass ein Bedürfnis der Gesellschaft erfüllt und gleichzeitig der Unternehmung einen Nutzen bietet; was gesehen wird, kann nahe oder weit in der Zukunft, kann erstrebenswert oder zu vermeiden sein. Führende als „pragmatische Visionäre“ müssen glaubhaft sein und eine klare und einfache Botschaft vermitteln, die die Mitarbeiter im positiven Sinn in Bewegung setzt. Der strategische Plan ist vorübergehend und bereits im Zeitpunkt seiner Verabschiedung überholt; von Dauer dagegen ist die Vision, die eine Richtung angibt; fehlt die Richtung, verlieren die Führenden an Glaubwürdigkeit. Die Vision hat aber auch einen symbolischen Charakter, da sie Herz und Verstand der Mitarbeiter anspricht. Eine gute Vision ist ein hervorragendes Instrument, um gute Mitarbeiter anzuziehen und die Unternehmung in der Öffentlichkeit so darzustellen, wie sie gesehen werden will.

Die Vision hat darüber hinaus einen erzieherischen Charakter. Wenn der Korridor der Unternehmungsentwicklung in die Zukunft definiert ist, wird für die Mitarbeiter alles klarer: sie gewinnen Einsicht in die Strategien, verstehen die Entscheidungen und können auf eine aktive und kohärente Weise an deren Formulierung, Weiterentwicklung und Umsetzung teilnehmen. Die Kommunikation und Erklärung der Vision ist deshalb sehr wichtig, weil sich die Mitarbeiter in der Unternehmung positionieren und ihre Rolle im Gesamtspiel besser spielen können. Die Vision gibt zusammenfassend Sicherheit und Selbstvertrauen; sie kann eine Atmosphäre der Kreativität, Initiative und des pro-aktiven Verhaltens bewirken.

Die grundlegende Frage, wie man zu einer Vision kommt, lautet: Welche Bedürfnisse des Menschen will die Unternehmung erfüllen? Wie will sie der Gesellschaft dienen? Einige Beispiele veranschaulichen den Begriff der Vision. Die Vision von BILL GATES ist „Information auf den Fingerspitzen“, diejenige der Stanford University „das Athen am Pazifik zu sein“; die Vision von Barilla ist, den italienischen Ernährungsstil in der ganzen Welt zu verbreiten (HINTERHUBER/KRAUTHAMMER, 2005, S. 64).

Häufig haben Unternehmungen keine Vision im oben definierten Sinn. Jede erfolgreiche Unternehmung hat jedoch einen *Kernauftrag*, der auf der Linie einer wie immer expliziten oder impliziten Vision liegt. Der Kernauftrag ist der konkrete *Mehrwert*, den die Unternehmung ihren Kunden bietet. Die Frage, die zum Kernauftrag führt, lautet: Welchen Mehrwert oder welchen Wettbewerbsvorteil bietet die Unternehmung ihren Kunden?

Es geht beim Kernauftrag nicht um ein Bedürfnis der Gesellschaft, sondern darum, den Kunden noch erfolgreicher, noch wettbewerbsfähiger zu machen oder seine Lebensqualität zu erhöhen. Die Unternehmung muss deshalb laufend herausfinden, welches die zentralen Erfolgsfaktoren ihrer Kunden in deren Wertschöpfungsketten sind und wie sie diese am besten mit ihren Ressourcen und dynamischen Fähigkeiten, d. h. mit ihrer Kernkompetenz, erfüllen kann.

Der Kernauftrag von Swarovski lautet: dem Kunden Freude und Faszination durch Kristall bieten, derjenige der Swatch Group: höchste Qualität, tiefer Preis, Spaß am Leben und Provokation der Gesellschaft. Jedes erfolgreiche Produkt vermittelt eine klare Botschaft und bietet den Kunden einen Mehrwert.

3.2 Die Strategie/das Erfolgscontrolling

Die Strategie ist, in Abwandlung der berühmten Definition von Moltke, die „Fortbildung einer oder mehrerer Kernkompetenzen entsprechend den stets sich ändernden Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsverhältnissen“ (HINTERHUBER, 2013). Das Ziel ist, Meister in der Kernkompetenz zu sein und dadurch die Kunden, aber auch die Mitarbeiter, die Anteilseigner, die „Financial Community“, die Gesellschaft, die Lieferanten und Partnerunternehmungen in strategischen Netzwerken besser und/oder schneller zufrieden stellen als dies die Konkurrenten oder andere Referenzeinrichtungen zu tun in der Lage sind. Die Strategie verbindet zwei gegenläufige Anforderungen: sie orientiert erstens eine Vielzahl von Entscheidungen, die an verschiedenen Orten, zu verschiedenen Zeiten und von verschiedenen Personen zu treffen sind, auf eine bestimmte Zielposition, und lässt zweitens den Entscheidungszentren den größtmöglichen Spielraum für die Berücksichtigung sukzessiver Veränderungen. Letzteres geschieht durch die Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen mit den Mitarbeitern. Mit der Formulierung der Strategie sichern sich die Führenden

1. die notwendige unternehmerische Flexibilität und
2. gleichzeitig die langfristige Ausrichtung der Entscheidungen an der Zufriedenstellung der Kunden und der übrigen strategischen „Stakeholder“ und somit der nachhaltigen Wertsteigerung der Unternehmung. Strategie ist Handeln unter großen Gesichtspunkten *und* gleichzeitiges Erzielen kurzfristiger Ergebnisse.

3.3 Die Kernkompetenz(en)

Die vierte nicht delegierbare Aufgabe der Führenden ist, die Kernkompetenzen zu identifizieren und weiterentwickeln zu lassen, die den Wertsteigerungsmechanismus der Unternehmung in Gang halten. Kernkompetenzen sind integrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten von Know-how, von Fähigkeiten, Prozessen, Technologien und Einstellungen, die

- für die Kunden erkennbar und wichtig sind,
- Werte auch für die anderen strategischen „Stakeholder“ schaffen,
- gegenüber den Konkurrenten einmalig sind,
- schwer imitierbar sind und
- potenziell den Zugang zu einer Vielzahl von Anwendungen und/oder Märkten erschließen (HINTERHUBER, 2011b; HINTERHUBER/HANDLBAUER/MATZLER, 2003, S. 121 ff.).

Die Kernkompetenz der Swatch Group ist eine Bündelung aus Automatisierungstechnologien, Marketingfähigkeiten, Informationssystemen und Design, mit denen führende Wettbewerbspositionen im Bereich der emotionalen Güter aufgebaut werden. Ein Beispiel für die erfolgreiche Übertragung einer Kernkompetenz in einen ganz anderen Bereich findet sich in der Musikgeschichte im Köchelverzeichnis, abgekürzt KV. LUDWIG RITTER VON KÖCHEL war Professor für Botanik und Mineralogie an der Technischen Hochschule in Wien, der naturwissenschaftliche Methoden für die Klassifizierung der Tonwerke Mozarts benutzt hat.

3.4 Die Kernprodukte und Kerndienstleistungen/Strategic Issues

Nach der Vision oder dem Kernauftrag, den Strategien und dem Erfolgscontrolling und den Kernkompetenzen ist die vierte nicht delegierbare Aufgabe der Führenden die Überwachung der Kernprodukte und Kerndienstleistungen nach drei Gesichtspunkten:

1. Kerngeschäfte, die kurz- und mittelfristig zur Wertsteigerung der Unternehmung beitragen, müssen laufend verbessert werden und verlangen Defensivstrategien.
2. Kerngeschäfte, die mittel- bis langfristig die Wertsteigerung der Unternehmung bestimmen, müssen aufgebaut werden und verlangen Offensiv- und/oder Investitions- und Wachstumsstrategien.
3. Von Geschäften, die weder 1. noch 2. zuzuordnen sind, keine Synergieeffekte mit diesen aufweisen und auch keine Kernkompetenzen der Unternehmung nutzen, muss sich die Unternehmung trennen (Desinvestitionsstrategien).

Die Kernprodukte und Kerndienstleistungen sind somit die Geschäfte, die auf den Kernkompetenzen der Unternehmung beruhen und die

1. *kurz- und mittelfristig* deren Wertsteigerung in Gang halten und
2. ihre *mittel- und langfristige* Wertsteigerung bestimmen.

Die Unternehmungsleitung muss bedacht sein, ein Gesamtportfolio von Kerngeschäften aufzubauen und so zu gestalten, dass die Kernkompetenzen der Unternehmung ausgespielt, die Finanzierung vertretbar erscheint und nicht tragbare Risikosituationen abgebaut werden.

Die Führungsverantwortung schließt auch den Umgang mit *Strategic Issues* ein. Strategic Issues sind plötzlich auftretende Schwierigkeiten oder Chancen, die einen wesentlichen Einfluss auf die langfristige und nachhaltige Wertsteigerung der Unternehmung ausüben können. Sie verlangen Entscheidungen, die nur „aus dem Ganzen der Unternehmung heraus getroffen werden können“ (GUTENBERG). Beispiele hierfür sind: die missglückte Einführung eines neuen Kernproduktes, die am Erscheinungsbild der Unternehmung kratzt, Angriffe von Umweltorganisationen, die zu massiven Umsatzeinbrüchen der Kernprodukte/Kerndienstleistungen führen, die Möglichkeit der Übernahme eines Konkurrenten und dgl. mehr.

3.5 Die Kerndifferenzierungen

Führung verlangt die Verbindung einer einheitlichen Ausrichtung der Unternehmung – nach Maßgabe ihrer Vision, ihrer Unternehmungspolitik, ihres Leitbildes und ihrer Strategien – mit der Freiheit der Ausführung durch die nachgeordneten Stellen. Je größer die Unternehmung ist, umso unmöglicher wird die Durchführung aller Einzelheiten durch die Führenden und umso mehr tritt auch der unmittelbare Einfluss der Führungspersönlichkeiten zurück. Selbstständiges und initiatives Denken und Handeln in den Ressourcenbereichen der Unternehmung beruht auf der Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen. Die Führenden vereinbaren Ziele und Rahmenbedingungen mit den Mitarbeitern in den strategischen Geschäftseinheiten, Funktionsbereichen oder regionalen Einheiten und überlassen es letzteren, die Mittel und Wege zu deren Verwirklichung zu bestimmen. Je besser die Ziele einen Sinn und eine Richtung angeben und die Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihre Initiativ- und Verantwortungsfreudigkeit im Rahmen der ebenfalls vereinbarten Rahmenbedingungen auszuspielen, desto wirkungsvoller lassen sich die Strategien umsetzen. Zu den nicht-delegierbaren Leadership-Aufgaben zählt deshalb die Formulierung klarer Ziele, die es den Mitarbeitern erlauben, selbstständig im Sinne der Strategien zu handeln und dabei „Wasser auf ihre Mühlen zu leiten“. Es geht, mit anderen Worten, um „empowerment“ von Mitarbeitern und Teams, d.h. um die Förderung der Verantwortungsfreudigkeit und Initiative der Mitarbeiter und Teams.

Die Führenden geben, mit anderen Worten, ihren Mitarbeitern einen Ausschnitt aus den eigenen strategischen Absichten und Gedankengängen und fordern dadurch die Mitarbeiter zur geistigen Mitarbeit bei der Umsetzung der Strategien auf. Die Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen führt, eine entsprechende Kompetenz aller Betroffenen vorausgesetzt, zur *geistigen Zusammenarbeit und Mitverantwortung* aller Mitarbeiter und Führungskräfte.

Führen mit Zielen und Rahmenbedingungen soll zu Wettbewerbsvorteilen führen, die den Kunden noch erfolgreicher machen. Wettbewerbsvorteile sind eine positive Differenzierung zum Hauptkonkurrenten, die einen starken Eindruck hinterlassen und in Erinnerung bleiben. Die immer wieder neu zu stellenden Führungsfragen lauten:

1. Warum und wozu kauft der Kunde bei uns?
2. Was gefällt ihm besonders an unserem Produkt, an unserer Dienstleistung und an unserem Sortiment?
3. Was können wir an unserem Produkt, an unserer Dienstleistung und an unserem Sortiment verbessern?

3.6 Das Wellbeing

Wellbeing ist der Zustand, in dem ein Mensch mit sich selbst und der Welt im Einklang ist. Sechs Dimensionen bestimmen das Wellbeing eines Menschen (Abbildung 4):

- Gesundheit,
- finanzielle Sicherheit oder die materielle Dimension
- Liebe, Zuwendung, Beziehungen oder die emotionale Dimension
- Lernen, Entfaltung, Ausübung eines Berufes, dem man gewachsen ist und der einem entspricht – die geistige Dimension
- Beitrag zum Allgemeinwohl – die soziale Dimension
- Sinn des Lebens oder die spirituelle Dimension.

Jeder muss in Bezug auf diese sechs Dimensionen den ihm angemessenen Ausgleich finden. Die Pflege des eigenen Wellbeing ist Pflicht eines jeden Führenden. Führende dürfen nicht so viel Aufmerksamkeit auf Leadership und Management verwenden, dass sie das Leben selbst darüber vergessen. Die ganze Aufmerksamkeit der Führenden scheint in unserer turbulenten Zeit nach außen gerichtet zu sein; dies hat zur Folge, dass das Eigentliche, die eigene Person, unter dem zunehmend komplexeren Geschehen vergraben und verloren scheint.

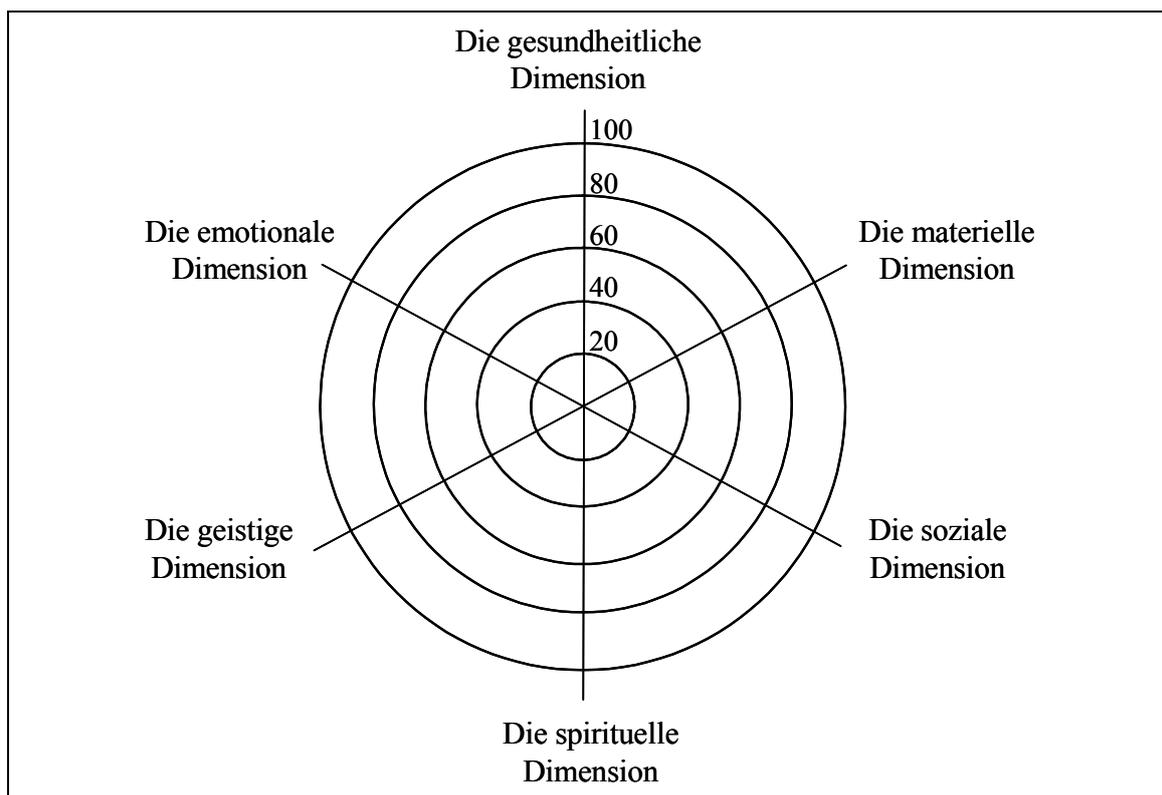


Abbildung 4: Die sechs Dimensionen von Wellbeing

Wellbeing oder ganzheitliches Wohlbefinden hat der Mensch, der von innen her alle Vielfältigkeit sowohl seiner Persönlichkeit und seines Wesenskerns als auch seiner äußeren Tätigkeiten zu einem harmonischen Ganzen organisiert und dieses beherrscht, so wie ein Meister ein Orchester dirigiert (HINTERHUBER, 2011b).

Führende brauchen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Bewältigung der Tagesaufgaben, der Gestaltung der Zukunft und der Zeit, die sie für ihre Familie und ihre Gesundheit zur Verfügung haben. ESA-PEKKA SALONEN, Chefdirigent des Los Angeles Philharmonic Orchestra, sagt: „The main source of energy, the thing that makes me tick, is essentially hedonistic. I need to enjoy what I am doing. I can't enjoy it if I am not doing it on a high level. If I am doing it on a high level, I like it and I have fun. That keeps me going (Zitiert aus: THE PERFORMANCE GROUP, 1995, S. 161)“.

3.7 Die strategische Architektur und Auswahl der obersten Führungskräfte

Aus dem bereits Gesagten ergibt sich eine weitere nicht-delegierbare Aufgabe der Führenden: die Notwendigkeit einer wirksamen „durchlässigen“ Organisation, damit, wenn sie selbst nicht persönlich einwirken können, sie in den Mitarbeitern ein Organ haben, von dem sie annehmen können, dass es ihre Absichten und Strategien versteht und ihnen zur Durchführung verhilft. Die Führungsaufgabe besteht darin, ein Wertesystem vorzuleben, das die Unternehmung zusammenhält und ihr eine Richtung weist sowie eine Organisation aufzubauen, in der jeder mit

Freude und Spaß, mit Professionalität und Kreativität sowohl für interne wie für externe Kunden arbeitet, Werte schafft und die Entwicklung des Ganzen vor Augen hat. An diesem Grundsatz der Selbstständigkeit der Mitarbeiter in den strategischen Geschäftseinheiten, Funktionsbereichen und regionalen Einheiten müssen die Führenden auch trotz aller mit ihm gemachten weniger erfreulichen Erfahrungen festhalten. In der Praxis sind die Beispiele, in denen die selbstständigen Mitarbeiter Entscheidungen im Sinne der Vision und des Leitbildes sowie in vollem Verständnis der Strategien getroffen haben, zahlreicher und beweiskräftiger, als die für Verständnislosigkeit oder unangebrachte Eigenwilligkeit.

Die Führungsaufgaben im Bereich der Organisation betreffen:

- die Auswahl der obersten Führungskräfte und richtigen Mitarbeiter;
- das Schaffen einer „Lernatmosphäre“, in der jeder mit Freude und Spaß im Sinn der Strategien sein Bestes gibt und sich so viel Wissen und Erfahrung aneignen kann, dass im Falle der Auflösung des Arbeitsverhältnisses die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz weniger schwierig ist;
- das Aufbrechen von Barrieren zwischen Individuen, Teams, Funktionsbereichen und Verantwortungsebenen im Sinne einer Annäherung an die Unternehmung ohne Grenzen;
- die Ausrichtung aller Prozesse auf die Kundenzufriedenheit;
- die Neuausrichtung des Human Resource Managements durch die Einführung von Leistungsbeurteilungs- sowie von Entgelt- und Anreizsystemen für Einzelne und Teams.

Die siebte nicht-delegierbare Aufgabe betrifft deshalb die strategische Architektur der Unternehmung. Die strategische Architektur ist die Gesamtheit der Organisationssysteme und Geschäftsprozesse, die – als Rahmenbedingungen – das unternehmerische Denken und Handeln der Unternehmungsmitglieder fördern und auf den Kundennutzen ausrichten. Wenn die Unternehmung die Kunden und die übrigen strategischen „Stakeholder“ besser und/oder schneller zufrieden stellen will als dies die Konkurrenten oder andere Referenzeinrichtungen tun können, müssen Barrieren zwischen Individuen, Funktionsbereichen und hierarchischen Ebenen abgebaut und die Strukturen durchlässiger gemacht werden. Die Geschäftsprozesse werden von einem Prozessverantwortlichen nach Maßgabe eines Flussdiagramms koordiniert, durchschneiden und optimieren die Organisation als Ganzes und sind auf die Zufriedenstellung der externen und internen Kunden, aber auch der übrigen strategischen „Stakeholders“ gerichtet.

3.8 Die Unternehmungskultur, die Corporate Identity und die Marke

Die *Unternehmungskultur* wird von oben nach unten *vorgelebt*. Sie ist die Summe aller Selbstverständlichkeiten oder ungeschriebenen Spielregeln in der Unternehmung. Gemeinsame Werte, die von oben nach unten immer wieder mit neuen Inhalten vorgelebt werden, schaffen Vertrauen; Vertrauen hält Teams und die

Unternehmung als Ganzes auch in schwierigen Zeiten zusammen. Mit Ruhe und Zielsicherheit, durch Vorbild und Überzeugungskraft müssen die Führenden die kulturellen Widerstände gegen Wandel und gegen Prozessorientiertes, auf die Zufriedenstellung der externen und der internen Kunden gerichtetes Handeln überwinden und immer wieder die gestörten Zirkel in Ordnung bringen. Diese Führungsaufgabe verlangt ein Zurücktreten der Person hinter das Werk.

Corporate Identity ist das Bild, mit dem Dritte die Unternehmung sehen und bewerten. Je mehr die Unternehmung mit immer dynamischeren und komplexeren Umwelten interagieren muss, desto wichtiger wird die Aufgabe der Führenden, sicherzustellen, dass die Unternehmung die Wahrnehmung von sich selbst und von ihrer Identität nicht verliert und entsprechend nach außen projiziert. Die Identität der Unternehmung ist ein äußerst komplexes Gebilde; sie ist das Ergebnis einer langen und schwierigen Verinnerlichung von vorgelebten Werten und Haltungen, die

1. die Persönlichkeit und den Wesenskern der Führenden und der Mitarbeiter reflektieren,
2. die Einstellungen, Traditionen und Normen der Mitarbeiter widerspiegeln, die zum Erfolg der Unternehmung beigetragen haben und beitragen,
3. sich aus der Kultur der sozio-ökonomischen und institutionellen Kontexte ergeben, in denen die Unternehmung tätig ist, und
4. sich im Bild und in der Glaubwürdigkeit niederschlagen, die die Unternehmung in den Augen ihrer strategischen „Stakeholder“ besitzt.

Die Marke ist der Wert des Erscheinungsbildes der Unternehmung, nicht das Erscheinungsbild selbst. Die Stärkung der Marke zählt zu den nicht-delegierbaren Führungsaufgaben.

Die Gestaltung dieses Bildes nach Maßgabe der Vision oder des Kernauftrags, der Strategien, der Geschäftsprozesse und Kernkompetenzen, der Ziele für die Funktionsbereiche sowie der Organisation und Unternehmungskultur, ist deshalb die letzte nicht-delegierbare Aufgabe der Führenden.

4. Zusammenfassung und Ausblick

„Führen heißt dienen.“

REINHARD MOHN

In der Entfaltung von Servant Leadership ist die Schule der Praxis der Schule der Theorie bei weitem überlegen; sie enthüllt die menschlichen Eigenschaften und gibt dem Charakter Gelegenheit, sich zu bewähren und zu entwickeln. Erst in der Praxis zeigt sich das wirkliche Können, das auf Wissen (= kognitiver Bereich) und

auf Gefühlen = emotionaler Bereich aufbaut). Servant Leadership heißt, Verstand, Herz und Seele der Mitarbeiter ansprechen.

Die wichtigsten Ergebnisse der Ausführungen sind:

1. Leadership ist Entdecken und Erschließen neuer Möglichkeiten sowie Inspirieren von Mitarbeitern, sich begeistert für gemeinsame Ziele einzusetzen. Management ist kreatives Problemlösen und Optimieren von etwas Bestehendem. Leadership und Management bilden eine Einheit.
2. Servant Leadership ist das Produkt subtiler Faktoren wie Geduld, Wahl des richtigen Zeitpunkts, Auswahl der richtigen Leute, Wahl des richtigen Ortes und der geeigneten Methode, Bescheidenheit und Lernfähigkeit. Eine orientalische Lehrgeschichte veranschaulicht diese Faktoren.
3. Servant Leadership beinhaltet acht nicht-delegierbare Führungsaufgaben. Diese werden anhand des „Führungsrades“ dargestellt.

Die Geschichte vom armenischen Wolf soll die Ausführungen beschließen (OUSPENSKY, 2005, S. 537–538):

Es war einmal ein Wolf, der viele Schafe zerriss und viele Menschen zu Tränen brachte.

Schließlich, ich weiß nicht warum, fühlte er plötzliche Gewissensbisse und begann sein Leben zu bereuen; so beschloss er, sich zu bessern und keine Schafe mehr zu zerreißen.

Um dies gewissenhaft zu tun, ging er zu einem Priester und bat ihn, einen Dankgottesdienst abzuhalten.

Der Priester begann den Gottesdienst, und der Wolf stand weinend und betend in der Kirche. Der Gottesdienst war lang. Der Wolf hatte viele der Schafe des Priesters zerrissen, und darum betete der Priester inständig, dass der Wolf sich wirklich bessern möge. Plötzlich blickte der Wolf durch das Fenster und bemerkte, dass die Schafe heimgetrieben wurden. Er begann unruhig zu werden, aber der Priester fuhr immer weiter fort, ohne Ende.

Schließlich konnte der Wolf sich nicht mehr halten und rief: „Hör auf Priester! Sonst werden alle Schafe heimgeführt sein, und ich werde ohne Nachtmahl bleiben“.

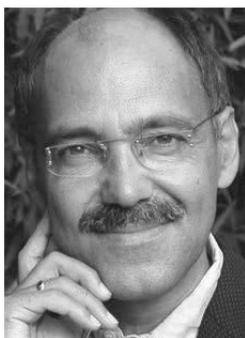
Die Geschichte lehrt, dass die gute Absicht, in unserem Fall Servant Leadership, eine Sache ist, die Praxis häufig eine ganz andere.

Unternehmer und Führungskräfte sollten wie alle Menschen in Vorzugspositionen danach beurteilt werden, ob ihre positiven Seiten die negativen überwiegen. Keine schlechte Eigenschaft entwertet die guten, insgesamt muss jedoch davon ausgegangen werden, dass bei herausragenden Unternehmern und Führungskräften ihr Wissen, Können und Sein die Fehler und Gebrechen mehr als kompensieren.

Bei Servant Leadership handelt es sich nicht nur um eine neue Art zu führen, sondern darüber hinaus um eine tiefe Einsicht in die allgemeinen Lebensbeziehungen, ein lebenslanges Lernen, harte Arbeit an sich selbst sowie um eine selbstlose Sachlichkeit im Dienst am Unternehmen.

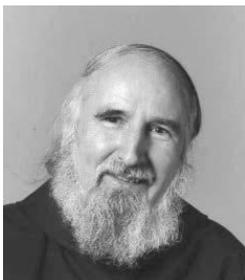
Literatur

- BENNIS, W. (2003): *On Becoming a Leader*. New York.
- BENNIS, W.: (1996): The Leader as Storyteller. In: *Harvard Business Review* 74, No. 1, S. 154–160.
- BOSSIDY, L./CHARAN, R. (2005): *Execution. The Discipline of Getting Things Done*. London.
- COVEY, ST./MERRIL, R. A. (1994): *First Things First*. New York.
- DE PREE, M. (1988): *Leadership is an Art*. New York.
- DEWOOT, PH. (1988): *Les entreprises de haute technologie et l'Europe*. Paris.
- FRITZ, R. (1994): *Creating*. London.
- GARDNER, J.W. (1990): *On Leadership*. New York.
- GREENLEAF, R.K. (1977): *Servant Leadership*. New York.
- HAYEK, N.G. (2005): Nicolas G. Hayek im Gespräch mit Friedmann Bartu. *Ansichten eines Vollblut-Unternehmers*. Zürich.
- HAZRAT INAYAT KHAN (1960): *The Sufi Message*. Vol. II, London, S. 137–144.
- HINTERHUBER, H.H./HANDLBAUER, G./MATZLER, K. (2003): *Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen*. 2. Aufl., Wiesbaden.
- HINTERHUBER, H.H./KRAUTHAMMER, E. (2005): *Leadership – mehr als Management*. 4. Aufl., Wiesbaden.
- HINTERHUBER, H.H./POPP, W. (1992): Are You a Strategist or Just a Manager? In: *Harvard Business Review* 70, No. 1, S. 105–113.
- HINTERHUBER, H.H. (2007): *Leadership. Strategisches Denken systematisch Schulen von Sokrates bis heute*. 4. Aufl., Frankfurt am Main.
- HINTERHUBER, H.H. (2001b): *Strategische Unternehmensführung*. 8. Aufl., Berlin-New York.
- HINTERHUBER, H.H. (2011a): *Die 5 Gebote für exzellente Führung*. Frankfurt am Main.
- HINTERHUBER, H. H. (2013): *Führen mit strategischer Teilhabe*. Berlin.
- JICK, T.D. (1993): *Managing Change. Cases and Concepts*. Homewood.
- KIRZNER, I.M. (1980): The Primacy of Entrepreneurial Discovery. In: Seldon, A. (Hrsg.): *The Prime Mover of Progress*. London.
- KRAUTHAMMER, E./HINTERHUBER, H.H. (2005a): *Der Kunde als Botschafter*. 2. Aufl., Berlin.
- KRAUTHAMMER, E./HINTERHUBER, H.H. (2005b): *Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit*. 2. Aufl., Berlin.
- MAISTER, D. (2003): *Practice What You Preach. What Managers Must Do to Create a High-Achievement Culture*. New York.
- MASKUS, S. (2005): Westeuropa leidet unter einer falschen Kreativität. Asien und Osteuropa bauen auf Disziplin und Kreativität. In: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 185, 11.08.2005, S. 17.
- O'TOOLE, J. (1996): *Leading Change. The Argument for Value-Based Leadership*. New York.
- OUSPENSKY, P. D. (2005): *Auf der Suche nach dem Wunderbaren*. 12. Aufl., Frankfurt am Main.
- ROBBINS, ST.P. (2003): *The Truth about Managing People*. London.
- SPEARS, L.C. (Ed.) (1995): *Reflections on Leadership*. New York.
- THE PERFORMANCE GROUP (1995): *The Keys to Breakthrough Performance*. Oslo.
- ZUNDEL, R. (1986): Der Kalif und der Sänger. In: *Die Zeit*, 03.01.1986, S. 15–16.



HANS RUDI FISCHER, Dr. phil., Philosoph und Psychologe. Lehraufträge an in- und ausländischen Universitäten (Philosophie, Psychologie, Coaching). Mitgründer (1990) und derzeitiger Vorsitzender des Heidelberger Instituts für systemische Forschung. Seit 1999 geschäftsführender Gesellschafter des Zentrums für systemische Forschung und Beratung GmbH (zsfb), Heidelberg. Jahrelange Tätigkeit als Aufsichtsrat in mittelständischem Unternehmen. Arbeitsgebiete: Organisations- und Managementberatung Generationswechsel in Familienunternehmen, Einzel- und Teamcoaching, Führungs- und Konfliktcoaching und Mediation.

Kontakt: info@hrudifisch.de



PATER ANSELM GRÜN, Dr., geboren in Junkershausen/Rhön, aufgewachsen in Lochham bei München. 1964 Eintritt in die Benediktinerabtei Münsterschwarzach. 1965–1971 Studium der Philosophie und Theologie in St. Ottilien und Rom. 1974 Promotion in Theologie. 1974–1976 Studium der Betriebswirtschaft in Nürnberg. Seit 1976 Cellerar der Abtei Münsterschwarzach mit 280 Angestellten und 20 Handwerksbetrieben. Seit 1991 geistlicher Begleiter im Recollectiohaus, einem Haus für Priester und Ordensleute in Krisensituationen. Autor von 180 Büchern, übersetzt in 30 Sprachen. Auflage weltweit etwa 20 Millionen. Außerdem Kursleiter und Vorträge über spirituelle Themen. Seit etwa 10 Jahren Vorträge und Kurse für Firmen über „Menschen Führen – Leben wecken“ und „Führen mit Werten“.

Kontakt: <http://www.anselm-gruen.de/kontakt/>



KARL GAMPER, lebt mit seiner Frau und Seelengefährtin JWALA in Tirol. Bestsellerautor im Bereich Spirit und Wirtschaft. Leitet gemeinsam mit JWALA die Firma Gamper KG, die die beschriebenen Prinzipien Dienender Führung erfolgreich umsetzt (www.SIGN.ag). JWALA ist eine erfolgreiche Schriftkünstlerin. *Signs by JWALA* wurden eine internationale Marke. KARL gehört zu den Pionieren der ersten Stunde, die Spirit und Business miteinander verbanden. Er bekennt sich zu einer pragmatischen Spiritualität und sagt: „Unser Wissen zeigt sich in unseren Handlungen.“ Seine Arbeit gipfelt in der Vision von NeuLand. Damit postuliert er den Sprung vom ErdenMenschen zum SeelenMenschen.

Kontakt: karl@gamper.com



HANS H. HINTERHUBER, Prof. Dipl.-Ing. Dr. rer. oec., ist Chairman von Hinterhuber & Partners, Strategy/Pricing/Leadership Consultants, einer international tätigen Unternehmensberatung. Bis 2006 war er Direktor des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck. Heute ist er „Trusted Advisor“ für Unternehmer und oberste Führungskräfte und berät weltweit Unternehmen zu Fragen der Strategie und Leadership. Er ist der Verfasser von über 400 wissenschaftlichen Arbeiten und 40 Büchern im Bereich der Strategischen Unternehmensführung, des Führungsverhaltens und des Innovationsmanagements. Träger des Österreichischen Ehrenkreuzes für Wissenschaft und Kunst 1.Klasse.

Kontakt: hans@hinterhuber.com

Zitateverzeichnis

Die Reihenfolge der Zitate folgt der fortlaufenden Seitennummerierung des Buches, die zu den Textstellen führen, in deren Kontext sie verwendet wurden.

<i>„Der Tag ist nicht weit, an dem uns die ökonomischen Probleme nicht mehr vorrangig beschäftigen werden. Stattdessen werden wir uns in die Arena des Herzens begeben. Immer wieder werden wir uns unseren wirklichen Schwierigkeiten zuwenden, den Problemen des Lebens und der menschlichen Beziehungen, der Schöpfung, des Verhaltens und der Religion.“</i>	
JOHN MAYNARD KEYNES	20
<i>„Ein Tropfen Liebe ist mehr als ein Ozean an Verstand“</i>	
BLAISE PASCAL	22
<i>„Strebe nach allen Dingen, wonach du dich sehnst, weil inniges Verlangen sie anzieht. Darum entscheide dich ... für Macht, für alle Macht, die du bewältigen kannst! ... für Erfolg, für jeden Erfolg, den du erreichen kannst! ... für Siege, für alle Siege, die du nur erringen kannst! Aber entscheide dich nicht für Macht über andere, sondern für Macht zusammen mit anderen. Jedoch nicht für Erfolg, der zulasten anderer geht, sondern als Mittel, um anderen beizustehen. Aber nicht für Siege um jeden Preis, sondern für Siege, die andere mitsiegen lässt, durch auch ihnen Vorteile zu geben“</i>	
(FREI NACH NEALE DONALD WALSH, 1995)	24
<i>„Führung basiert auf dienender, transformeller Kraft und nicht auf positioneller Macht.“</i>	
PETER F. DRUCKER	25
<i>„Es ist die hohe Bestimmung des Menschen, mehr zu dienen als zu herrschen oder sich sonst in irgendeiner Form zu erheben.“</i>	
ALBERT EINSTEIN	27

<p><i>„Erfolg ist der Wille zu siegen, zum Wohle anderer.“</i> LEONHARD SCHNORRENBURG</p>	27
<p><i>„Servant Leadership ist Liebe in Aktion.“</i> LEONHARD J. SCHNORRENBURG</p>	28
<p><i>„Die Einzigen unter Ihnen, die wirklich glücklich sein werden, werden diejenigen sein, die gesucht und gelernt haben zu dienen.“</i> ALBERT SCHWEITZER</p>	28
<p><i>„Du brauchst nur dich selbst zu sein. So wie du bist. Dann bist du ein Segen für andere.“</i> ANSELM GRÜN</p>	29
<p><i>„Das Ziel ist dies: mich immer dahin zu stellen, wo ich am besten dienen kann, wo meine Art, meine Eigenschaften und Gaben den besten Boden, das größte Wirkungsfeld finden. Es gibt kein anderes Ziel.“</i> HERMANN HESSE</p>	32
<p><i>„Die meisten Manager werden sich in ihrem ganzen Leben nicht darüber bewusst,dass sie nur eine Person zu führen haben, nämlich sich selbst.“</i> PETER F. DRUCKER</p>	34
<p><i>„Die wahren Helden des neuen Jahrtausend werden Servant Leader sein, die jenseits der Rampenlichter still und beharrlich daran arbeiten, die Welt zu transformieren.“</i> ANN MCGEE-COOPER UND DUANE TRAMMELL</p>	42
<p><i>„Nur, wenn wir das Risiko auf uns nehmen, etwas Neues zu erschaffen, können wir unser Selbst übersteigen, um zu dienen und zu führen.“</i> ROBERT F. GREENLEAF</p>	47
<p><i>„Nur eine Maus begnügt sich mit ein paar Körnern. Kleine Wünsche geziemen dir nicht. Setz dich für ein großes Ziel ein, das deiner wert ist. Sei überzeugt, dass du Erfolg haben wirst.“</i> MAHABHARATA</p>	68
<p><i>„Indem wir den anderen helfen, helfen wir uns selbst.“</i> VIVEKANANDA</p>	69

<p>„Ich wünsche mir, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter jeden Montagmorgen mit Freude zur Arbeit kommt, mit dem Gefühl: ‚Das wird wieder eine tolle Woche werden‘.“</p> <p>NICOLAS G. HAYEK</p>	71
<p>„Der Mensch ist das Maß aller Dinge.“</p> <p>PROTAGORAS</p>	75
<p>„Nur was du gibst, ist wahrhaft dein, was du behältst, das ist verloren.“</p> <p>S. RUSTAWELI</p>	76
<p>„Man soll sich freuen, wenn man in hoher Stellung anderen dienen kann.“</p> <p>KONFUZIUS</p>	80
<p>„Nur der kann gerecht sein, der sich in die Lage des anderen versetzen kann.“</p> <p>GURDJIEFF</p>	86
<p>„Der Unternehmer ist ein Künstler, der Ideen und neue Vorstellungen kreiert und verwirklicht. Stellen sich ihm Hindernisse in den Weg, findet er Mittel und Wege, diese zu überwinden.“</p> <p>NICOLAS G. HAYEK</p>	89
<p>„Größe und Demut schließen einander nicht aus“</p> <p>WILHELM DILTHEY</p>	94
<p>„Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht, um zu herrschen!“</p> <p>BERNHARD VON CLAIRVAUX (1091–1153)</p>	114
<p>„Ich bin ein einfacher, demütiger Diener im Weinberg des Herrn.“</p> <p>JOSEPH RATZINGER nach der Wahl zum Papst als BENEDIKT XVI.....</p>	114
<p>„Für Tänzer. Glattes Eis, ein Paradies für den, der gut zu tanzen weiß.“</p> <p>FRIEDRICH NIETZSCHE</p>	115

<p>„Wir bestehen alle nur aus buntscheckigen Fetzen, die so locker und lose aneinander hängen, daß jeder von ihnen jeden Augenblick flattert, wie er will: daher gibt es ebenso viele Unterschiede zwischen uns und uns selbst wie zwischen uns und den anderen.“</p>	115
MICHEL DE MONTAIGNE	
<p>„Die allgemeine ungenaue Beobachtung sieht in der Natur überall Gegensätze (wie z. B. „warm und kalt“), wo keine Gegensätze, sondern nur Gradverschiedenheiten sind.“</p>	120
FRIEDRICH NIETZSCHE	
<p>„Zum Wissen des Spekulativen gehört, daß es außer dem Entweder-oder noch ein Drittes gibt; es ist Sowohl als auch und Weder, Noch.“</p>	124
G. W. HEGEL	
<p>„Scharf und milde, grob und fein, vertraut und seltsam, schmutzig und rein der Narren und Weisen Stelldichein: dies Alles bin ich, will ich sein, Taube zugleich, Schlange und Schwein.“</p>	124
FRIEDRICH NIETZSCHE	
<p>„Der dienende Führer ist zuallererst Diener. Es beginnt mit dem natürlichen Verlangen, dienen zu wollen. Dann ist es eine bewusste Entscheidung, die einen dazu bringt, führen zu wollen. Die Probe aufs Exempel ist: Wachsen jene, denen gedient wird, als Menschen? Werden sie gesündere, weisere, freiere, selbständigere Menschen? Menschen, die selbst zu Dienern werden?“</p>	138
ROBERT K. GREENLEAF	
<p>„Servant Leadership ist zu einem der führenden Denkansätze geworden, über die man heute auf der Welt diskutiert.“</p>	139
INDIANAPOLIS BUSINESS JOURNAL	
<p>„Servant Leadership behandelt das Thema Macht im Alltag – ihre Legitimität, ihre ethischen Schranken und die positiven Ergebnisse, die man erzielen kann, wenn Macht angemessen eingesetzt wird.“</p>	139
THE NEW YORK TIMES	

„ <i>Servant Leadership</i> wirkt wie die Konsensfindung, für die die Japaner bekannt sind. Es stimmt: Zu Beginn ist der Zeitaufwand größer; jeder wird um seine Meinung gefragt, auch wenn jedem klar ist, dass seine Meinung am Ende nicht die vorherrschende sein wird. Aber Achtung: Ist der Konsens einmal gefunden, hat man alle im Boot und dann geht es mit der Umsetzung ruck-zuck.“	
FORTUNE MAGAZINE	143
„ <i>Wer seinen Mitmenschen nicht zu dienen in der Lage ist, will sie beherrschen.</i> “	
LUDWIG VON MISES	146
„ <i>Gehe mit deinen Untergebenen um, wie du willst, dass ein Höherer mit dir umgeht.</i> “	
SENECA	174
„ <i>Allah hatte seine Propheten, und ich habe meine Minister.</i> “	
SHAH NASIR-ED-DIN	175
„ <i>Wir sollten so leben, als lebten wir vor Zuschauern, wir sollten unsere Gedanken so einrichten, dass man uns bis ins innerste Herz schauen könnte.</i> “	
SENECA	181
„ <i>Führen heißt dienen.</i> “	
REINHARD MOHN	190
„ <i>Mich interessiert, was die Menschen bewegt, nicht wie sie sich bewegen.</i> “	
PINA BAUSCH	212
„ <i>Ich weiß, was ich suche, aber ich weiß es eher mit meinem Gefühl genau, als mit meinem Kopf. Wenn ich diesen Moment treffe, weiß ich genau, dass er es ist.</i> “	
PINA BAUSCH	221
„ <i>Ich versuche jeden zu unterstützen, von sich aus Dinge zu finden, die er vielleicht noch nie gemacht hat. Bei manchen geht es sehr schnell, bei anderen dauert es Jahre, bis sie plötzlich aufblühen.</i> “	
PINA BAUSCH.....	221

<p><i>„Die schönsten Sachen sind meist ganz versteckt. Die muss man dann nehmen und pflegen und ganz langsam wachsen lassen. Dazu braucht es ein großes gegenseitiges Vertrauen.“</i></p>	
PINA BAUSCH	222
<p><i>„Du entdeckst, dass Du viel mehr bist, also Du eigentlich dachtest. Es erfordert, dass Du die Gemeinschaft stärkst, deren Teil Du bist. Und es erfordert, dass Du Deinen Dienst an der Welt erbringst.“</i></p>	
JOHN CROFT	239
<p><i>„Mit dem Mut des Mitgefühls und der Demut des Dienen Wollens bewirkt Führung Erfolg und Gefolgschaft“</i></p>	
PETER ZÜRN	256
<p><i>„Ganz Mensch ist der Mensch eigentlich nur dort, wo er ganz aufgeht in einer Aufgabe, einer Sache, ganz hingeeben ist an eine andere Person. Und ganz selbst wird er, wo er sich selbst übersieht und vergisst.“</i></p>	
VIKTOR E. FRANKL	256
<p><i>„Die Geschichte der Menschheit ist die Geschichte der menschlichen Visionen.“</i></p>	
HANS KASPAR	259
<p><i>„Irrlehren der Wissenschaft brauchen fünfzig Jahre, bis sie durch neue Erkenntnisse abgelöst werden, weil nicht nur die alten Professoren, sondern auch deren Schüler aussterben müssen.“</i></p>	
MAX PLANCK	260
<p><i>„Auf die Dauer nimmt die Seele die Farbe deiner Gedanken an.“</i></p>	
MARC AUREL	261
<p><i>„Der Erfolg ist ein alter Gauner, dem man nicht trauen darf.“</i></p>	
HANS H. HINTERHUBER	263
<p><i>„Hab Achtung vor dem Menschenbild.“</i></p>	
FRIEDRICH HEBBEL	263

- „Die Probleme in der Welt können nicht mit derselben Denkweise gelöst werden, mit der sie erzeugt wurden.“*
ALBERT EINSTEIN 267
- „Wir sind auf einer Mission:
Zur Bildung der Erde sind wir berufen.“*
NOVALIS 268
- „Wenn ich es nicht tue – wer soll es tun?
Wenn ich es nicht jetzt tue – wann soll ich es tun?
Wenn ich es nur für mich tue – was bin ich dann?“*
HILLEL († 10 N. CHR.) 273
- „Was der Mensch ist,
das ist er durch die Sache, die er zur seinen macht“*
VIKTOR FRANKL 274
- „Persönlichkeit ist der Mensch im Werden“*
VIKTOR FRANKL 276
- „Sinn, den die Welt an mich heranträgt,
den das Leben mir zu Situationen bündelt – solcher Sinn stammt aus Größerem.
Sinn, der auf mich wartet, vermag mich zu umfassen.
In solchem Sinn ist Geborgenheit. Sinn schließt mich an.
An die Ordnung der Welt und an den Fluss des Lebens.“*
ALFRED LÄNGLE 278
- „Persönlichkeit hat nur der, der einer Sache dient.“*
MAX WEBER 279
- „In jedem lebt ein Bild, des der er werden soll.
Solange er das nicht ist, ist nicht sein Friede voll.“*
WOLFRAM KURZ 280
- „Wer den eigenen Weg geht, geht nicht die Wege der anderen,
folgt nicht fremden Wünschen und Vorstellungen, hört auf die eigene Stimme,
wird in seinen eigenen Entscheidungen klar, wagt zu sagen, was er denkt,
wagt zu tun, was er sagt, weicht nicht aus, entwickelt Stehvermögen,
steht zu sich selbst.“*
UWE BÖSCHEMEYER 282

- „*Wer Wandel erreichen will, muss ihn vorleben.*“
 MAHATMA GANDHI 305
- „*Der materielle Erfolg ist gebunden an die Wirkungskraft im Geistigen und Sittlichen – ohne sie bleibt das Materielle fragwürdig und flüchtig ... Der Sinn des Fortschrittes beruht darin, dass der Mensch mithilfe seiner Erkenntnisse und ihrer praktischen Anwendung fortschreitet, Mensch zu sein.*“
 LUDWIG ERHARD 307
- „*Der archimedische Punkt, von dem aus ich an meinem Orte die Welt bewegen kann ist die Wandlung meiner selbst. Erst wenn der Mensch in sich selber den Frieden gefunden hat, kann er daran gehen, ihn in der ganzen Welt zu suchen. Bei sich selbst beginnen, aber nicht bei sich enden; von sich ausgehen, aber nicht auf sich abzielen; sich erfassen, aber sich nicht mit sich befassen.*“
 MARTIN BUBER 308
- „*Der Ursprung allen Konfliktes zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage.*“
 MARTIN BUBER 308
- „*Um sich selbst zu verstehen, muss man von anderen verstanden werden. Um vom anderen verstanden zu werden, muss man den anderen verstehen.*“
 THOMAS HORA 312
- „*People
 Are People
 Through other people*“
 (SPRICHWORT DER XHOSA) 313
- „*Unsere Gesellschaft braucht umso dringender, will sie frei bleiben, einen Schutz gegen sich selbst, damit ihr die schöpferischen Kräfte nicht verschüttet werden, deren Quellen im einzelnen Menschen liegen: in seinem Gewissen, seinem Widerspruchsgeist, seinem kritischen Vermögen, seiner unstillbaren Sehnsucht nach einer besseren Welt.*“
 HELMUTH PLESSNER 322
- „*The Manager is a servant. His master is the institution he manages and his first responsibility must therefore be to it.*“
 PETER DRUCKER 325

<p>„Die Könige herrschen über ihre Völker, und die Mächtigen lassen sich Wohltäter nennen. Bei euch aber soll es nicht so sein, sondern der Größte unter euch soll werden wie der Kleinste, und der Führende soll werden wie der Dienende. Welcher von beiden ist größer: wer bei Tisch sitzt oder wer bedient? Natürlich der, der bei Tisch sitzt. Ich aber bin unter euch wie der, der bedient.“ (Lukasevangelium 22,25–27)</p>	331
<p>„Die Mächtigen lassen sich Wohltäter nennen.“ (Lukasevangelium 22,25)</p>	332
<p>„Dienen heißt: dem Leben dienen, Leben in den Menschen hervorlocken, Leben in ihnen wecken.“ ANSELM GRÜN</p>	334
<p>„Ich diene den Menschen mit den Fähigkeiten, die ich besitze. Indem ich meine Fähigkeiten in den Dienst der Menschen stelle, wecke ich in ihnen Leben.“ ANSELM GRÜN</p>	335
<p>„Wirtschaft findet in der Gesellschaft statt und eine globale Wirtschaft in einer globalen Gesellschaft. Management hat eine gesellschaftliche Funktion, ist eine berufliche Aufgabe, deren Kern weder Reichtum noch Rang ist, sondern die Verantwortung bildet, über allem wesentlich keinen gesellschaftlichen Schaden anzurichten.“ PETER DRUCKER</p>	346
<p>„Management ist im Grunde organisierte Liebe zum Zwecke von Effizienz und Gewinn.“ GERD GERKEN</p>	349
<p>„Dienende Führung ist eine Liebeserklärung, die reich macht.“ LEONHARD J. SCHNORRENBURG</p>	350
<p>„Ich finde Worte, wo immer ich bin und wo immer ich wach genug bin, um mich daran zu erinnern, dass dies die Augen sind, durch die Gott sieht, und dass diese Ohren Seine Ohren sind.“ RESHAD FEILD</p>	352
<p>„Sammāsati – Erinnere dich.“ GAUTAMA BUDDHA</p>	357

<i>„Erinnere dich daran, wer du bist – dann diene dieser Quelle und lasse dich von ihr führen.“</i>	
KARL GAMPER	357
<i>„Der nächste Buddha wird kein Individuum sein. Der nächste Buddha wird eine Community sein“.</i>	
THICH NHAT HANH	360
<i>„Nur wer bewusst will, was er blind wollte, trifft die richtigen Entscheidungen.“</i>	
ARTHUR SCHOPENHAUER	368
<i>„Das Herz kennt Gründe (hat seine Logik), die der Verstand nicht weiß.“</i>	
BLAISE PASCAL	368
<i>„Der Mensch wird am Du zum Ich.“</i>	
MARTIN BUBER	369

▼ Servant Leadership weist den Weg zu einer **vertrauensvollen und verantwortungsbewussten Führung** in Unternehmen. Servant Leader sehen sich als Unterstützer und Diener ihres Teams. Es ist diese authentische Kraft, die das Unternehmen, ihre Mitarbeiter und sie selbst dauerhaft erfolgreich macht.

Die **2. Auflage dieses weithin beachteten Bandes** bietet Einblicke in den Reichtum dienender Verhaltensweisen der Führung. International namhafte Autoren und bekannte Führungspersönlichkeiten zeigen Ihnen,

- was unter **Servant Leadership** zu verstehen ist,
- warum sie sich als **zentrale Führungskultur für das 21. Jahrhundert** erweist,
- wie **Führen, Dienen und Sinn** in Einklang gebracht werden können,
- wodurch Servant Leadership **konkrete Unternehmenspraxis** wird und
- wie Sie mit Servant Leadership **dauerhaft Wettbewerbsvorteile** erlangen.

Umfassend aktualisiert und um zahlreiche Themenbeiträge ergänzt empfiehlt sich die Neuauflage als inspirierende Quelle **zeitgemäßen Führungswissens**.